

CAI
ND
-1994
M13

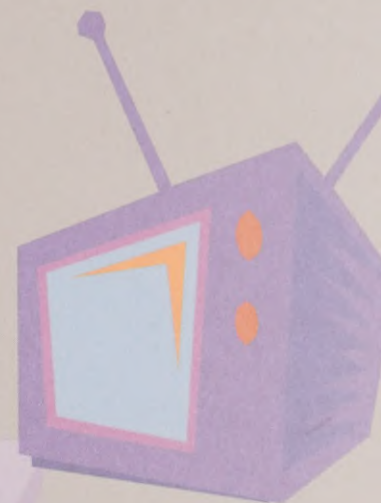
onnel Défense
Science nationale

Gervais
Labbie



3 1761 11708139 8

Manager's Guide to Continuous Learning



Art Direction DCA 2-6
95GA-0359



Directorate of Continuous Learning Strategies
Direction des stratégies d'apprentissage permanent

Ca



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117081398>

preface

Right now we are living in the middle of a revolution — a shift from the old industrial economy to a new economy — based on knowledge and information. The last big revolution, the 19th century industrial revolution, had a dramatic impact on business, on government and on society.

This revolution will be just as dramatic.

It has already changed the way we live and work. It's happening — before our eyes.

Experts say that more information has been produced in the last 30 years than in the previous 5000 years — and the total body of knowledge now *doubles* every five years. This has an obvious effect in the work place, where skill demands are constantly changing, information is constantly changing.

The idea of a lifetime career, built around a stable body of skills and information, just won't work any more. The idea of rigid hierarchies — of static organizations — won't work any more. To keep up with change, individuals, work teams, entire organizations have to keep learning on the spot, on the job, as change happens.

This guide addresses the concept of continuous learning — what it is and how it works. It also presents some examples of continuous learning in action. But it does *not* dictate solutions. If we take continuous learning seriously, solutions can only be inspired.

And it's up to each of us to find our own ways to make continuous learning a reality.

— adapted from *Continuous Learning in the Public Service*. Video. 1994.
Treasury Board of Canada.

Table of Contents

1	INTRODUCTION	
1.1	PURPOSE	1
1.2	CONTINUOUS LEARNING: WHAT IS IT?	1
1.3	WHY IS THE LEARNING ORGANIZATION A GOOD IDEA?	2
1.4	WHAT'S IN IT FOR ME?	3
1.5	HOW TO USE THIS GUIDE	3
1.6	KEY CONTACTS	6
1.7	RECOMMENDED READING	7
2	POLICY CONTEXT FOR CONTINUOUS LEARNING	
2.1	THE DND/CF MISSION	9
2.2	THE VISION OF DND/CF	9
2.3	THE SIX MANAGEMENT PRINCIPLES	9
2.4	THE FIRST MANAGEMENT PRINCIPLE: OUR HRM PRINCIPLES	10
2.5	THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ACCOUNTABILITY FRAMEWORK	11
2.6	THE DCLS MISSION AND MANDATE	11
2.7	THE VISION FOR CONTINUOUS LEARNING IN DND	13
2.8	GUIDING PRINCIPLES FOR IMPLEMENTING CONTINUOUS LEARNING	14
2.9	RECOMMENDED READING	15
3	THE CIVILIAN TRAINING AND DEVELOPMENT SYSTEM	
3.1	A <i>SYSTEM</i> FOR LEARNING?	17
3.2	THE IT/PD FRAMEWORK AND THE CTDS	17
3.3	THE CTDS MODEL	18
3.4	DEPARTMENTAL AUTHORITY - ROLES AND RESPONSIBILITIES	19
3.5	MANAGING AUTHORITIES - ROLES AND RESPONSIBILITIES	21
3.6	LINE MANAGEMENT - ROLES AND RESPONSIBILITIES	22
3.7	APPLYING THE CTDS MODEL	23
3.8	RECOMMENDED READING	27
4	SYSTEMS APPROACH TO LEARNING	
4.1	WHAT CONSTITUTES A "SYSTEMS" APPROACH?	29
4.2	THE SYSTEMS APPROACH APPLIED TO LEARNING	31
4.3	RECOMMENDED READING	34
5	NEEDS ANALYSIS	
5.1	REVIEWING PERFORMANCE	35
5.2	CAUSES OF POOR PERFORMANCE	36
5.3	TRAINING SOLUTIONS: ALTERNATIVES	36
5.4	COSTING TRAINING SOLUTIONS	37
5.5	ADDITIONAL LEARNING MATERIALS	38

6	ALTERNATIVE LEARNING APPROACHES	
6.1	SELF-PACED LEARNING	39
6.2	DISTANCE LEARNING	41
6.3	LEARNING "CONTRACTS"	42
6.4	EXISTING ALTERNATIVE LEARNING PROGRAMS	42
6.5	OPTIONS FOR LINE MANAGERS	45
6.6	PARTNERSHIPS	48
6.7	RECOMMENDED READING	49

7	EVALUATION CONSIDERATIONS	
7.1	VALUE FOR MONEY	51
7.2	EVALUATION AND VALIDATION	52
7.3	MEASUREMENT LEVELS	52
7.4	THE DCLS EVALUATION MODEL	54
7.5	RECOMMENDED READING	55

8	PLANNING, BUDGETING AND REPORTING	
8.1	HUMAN RESOURCE PLANNING	57
8.2	PLANNING FOR CORPORATE LEARNING	59
8.3	PLANNING FOR COMMAND/GROUP-SPECIFIC TRAINING	59
8.4	CONTINUOUS LEARNING CONSIDERATIONS	60
8.5	BUDGETING	61
8.6	REPORTING	63
8.7	RECOMMENDED READING	64

APPENDIX A: GLOSSARY	65
-----------------------------------	-----------

APPENDIX B: CORPORATE PROGRAMS	69
---	-----------

APPENDIX C:	
--------------------	--

APPENDIX D:	
--------------------	--

1. Introduction	Definition of continuous learning – learning compared to training – the learning organization – how to use this guide – who to see to get help and information.
2. Policy Context	Our mission and vision – management principles – how they relate to our human resource principles – management accountability – the DCLS mission and vision – implementing continuous learning.
3. Learning Framework	The management framework – the Individual Training / Professional Development Instruction – authorities within the Civilian Training and Development model – its application.
4. The Systems Approach	Training as learning activity – tackling learning systematically – elements of the Public Service Commission's Systems Approach to Training.
5. Needs Analysis	The Analysis Phase of the S.A.T. – performance issues and training – alternatives to training solutions – pinning down actual costs of learning.
6. Alternative Learning	Approaches to effective learning outside of formal training – self-paced learning alternatives – managing learning "contracts" – options for line managers.
7. Evaluation	Getting value for money – evaluating and validating – when and where it makes sense – the Kirkpatrick evaluation model – DCLS suggestions for evaluation.
8. Administration	Planning, budgeting and reporting – business planning and human resource planning – information requirements for central agency reports.
9. Appendix A	Glossary of terms used in this guide.
10. Appendix B	Corporate-sponsored learning programs: a 1995 survey.
11. Appendix C	
12. Appendix D	

1 INTRODUCTION

1.1 PURPOSE

The purpose of this guide is to help apply the Departmental Policy on Continuous Learning in the Civilian Work Force by providing a brief collection of basic information and general corporate guidance. It includes explicit statements of the roles and responsibilities of line managers, Civilian Learning Coordinators (CLCs) and civilian employees (see Chapter 3). Since Groups and Commands are responsible for determining the information needs of their managers, they may decide to provide further direction or details.

This guide has been prepared with the help of broad national consultation, and all contributions to this material are hereby gratefully acknowledged. This is very much a “living” document, and it will be revised and updated frequently, both at the national and local levels, as experience is gained with continuous learning approaches and techniques. Case studies will be an early addition to the guide.

Continuous learning is not a new concept, but a new mind-set — shifting from training to learning — will definitely be required to implement it, affecting managers, employees and Civilian Learning Coordinators. The material presented here will certainly help establish this perspective, but it cannot — and should not — *dictate* how continuous learning is put in place.

1.2 CONTINUOUS LEARNING: WHAT IS IT?

Learning is something we do to obtain an observable change in our behaviour.

Learning encompasses many ways to obtain the knowledge and skills we need, and formal training is one of them. From time to time, we may take formal training to hone the skills required to perform certain activities according to new or established standards. There will be a well-defined training target, a formal delivery process and a management infrastructure in place to administer it. When it is complete, and we are back on the job, we will make special efforts to apply our new training in real-world situations.

But learning also occurs much more informally, more naturally, and more often. Not only do we learn from formal training activities, we also learn a great deal from our colleagues, our clients and our day-to-day work experiences. We learn all the time,

in just about every situation. There need be little or no formal structure involved for continuous learning: we manage it for ourselves. We usually apply such learning right away, on current tasks.

The DND policy for *Continuous Learning in the Civilian Work Force* is based on individual learning, but it goes on to extend the benefits to the organization. When we deliberately share learning as a way of doing business, we can become a *learning organization*.

Continuous learning is a process which managers and employees undergo to acquire, apply and transfer knowledge and skills to benefit themselves *and* the organization. Each individual considers all actions, whether formal or informal, as opportunities for learning.

A **Learning Organization** is created when individuals deliberately reinvest their own learning in the organization in a concerted way. Organizations don't learn: *people* do. Sharing is the key to organizational learning.

1.3 WHY IS THE LEARNING ORGANIZATION A GOOD IDEA?

Learning organizations are adept at anticipating and managing change. In a world of continual and ever more rapid change, this skill becomes vital for survival and growth.

Change is one of the few constants in our working lives. In response to changing economic realities, government priorities and funding levels are under close scrutiny.

DND is directly and immediately affected by such change. The Department is continuing to experience large cutbacks which are changing the extent and nature of its assignments. As in other public sector organizations, our administrative structure is changing in an attempt to absorb funding losses and implement new programs.

Training budgets are feeling the same pressure as other administrative and operational areas. We have to focus first on *what* we do, and decide if we are doing the *right things*. Do we add value to them? And then we have to decide just *how* we are adding value: are we doing it the best way?

The public service recognizes the fundamental changes we are now going through, and is responding in part by promoting continuous learning and learning organizations. By taking advantage of a very natural human tendency — to learn and understand — Treasury Board sees a way to improve and multiply the effect of every training dollar spent.

1.4 WHAT'S IN IT FOR ME?

How our jobs will evolve, or what the organization will look like in the future, no one really knows. Many jobs we have today simply did not exist ten years ago. Others have changed dramatically to take advantage of new technology.

How long will we work for one employer? What will our career options be? There are no certain answers. Organizations are starting to realize that hiring employees for the long term, and rewarding longevity, may not be the best way to operate or grow. For their part, employees realize that the new, “flatter” organization structures mean different advancement possibilities. In the process, they are redefining what personal rewards are all about.

Some things are more certain. Our investment in learning will pay off, even if we can't predict how, or get a guarantee for the future. But with today's rapid pace of change, *not learning* is a guarantee of reduced opportunity. We cannot afford to stop learning. Employees have to keep their skills current and their rate of learning high. Employers must encourage and facilitate continuous learning, and provide an environment in which it is likely to occur.

DND is committed to providing this environment. Learning has long been regarded as a vital resource in sustaining the DND organization and in ensuring individual employability. It is reflected in human resource management policy and it is incorporated in the business planning processes now in place.

Learning and working are inseparable. Working *is* learning. Continuous learning is our investment in the future.

1.5 HOW TO USE THIS GUIDE

The reader is urged to take the time to read through this guide once, and thereafter to use it as a reference document, focusing only on the material of particular interest.

It is expected that not all chapters will be of similar benefit to all readers: this has been taken into account in the organization of the guide. An executive summary has not been included since several features reduce the amount of time needed to find and review material:

- colour-coded tabs and Quick Index
- short chapters
- a two-level table of contents referencing page numbers
- a glossary
- an appendix summarizing corporate programs

In addition, provision has been made for adding local material which is not covered in the national version of the guide. Two colour-coded tab sections are available for this purpose.

Organization

Chapter 2 summarizes the policy context for continuous learning in DND/CF, and establishes the links between the elements of mission, vision and principles which shape the learning environment.

Chapter 3 summarizes the May 1994 NDHQ Instruction *ADM(Per) Individual Training and Professional Development Management Framework*, a key document for implementing continuous learning. It identifies the Departmental and Managing Authorities, and provides an overview of the Civilian Training and Development System (CTDS). It elaborates on the roles and responsibilities of all those involved in training/learning activities, including the joint military/civilian committee responsible for providing common, general-purpose training.

Chapter 4 focuses on the general systematic approach to learning, which provides a formal process for addressing particular learning opportunities. This process has evolved from an earlier Public Service Commission document, *Systems Approach to Training*.

Chapter 5 highlights needs analysis, and identifies several alternatives to training programs which often prove to be better solutions to performance deficiencies.

Chapter 6 describes the alternatives to formal training that are emerging. These alternatives are examples of mechanisms that foster continuous learning. They provide models for guidance without dictating procedures.

Chapter 7 completes the review of critical parts of the *Systems Approach to Training* with a discussion of evaluating and validating training/learning programs.

Chapter 8 rounds out the guide with an integrated review of planning, budgeting and reporting for training, including the challenge of budgeting for continuous learning.

Reference Materials

Each of the chapters includes a recommended reading section. Extensive use has been made of materials found at the Training and Development Canada Training Reference Centre in Hull, Quebec. These are available on request by calling 1-800-265-9787 (1-819-953-5594 in the National Capital Region) or by faxing (819) 953-6082. Managers can request other material from the NDHQ Learning and Resource Centre, (613) 996-2258, (FAX 613-996-5286).

Intended Audiences

There are two primary audiences for this guide. Although it has been deliberately entitled *Manager's Guide to Continuous Learning*, it is intended that it serve CLCs as well.

It is clear that for continuous learning to succeed, managers and Civilian Learning Coordinators will have to work closely together in support of employees, and provide a consistent view of the new approach. The emphasis must first be on the relationship and responsibilities of managers and employees. Since CLCs will provide day-to-day support to both groups, they must have a clear understanding of their own roles. This guide is intended to provide these two audiences a unified perspective on continuous learning.

Local Extensions

The very nature of continuous learning suggests *change* — and local variations on the continuous learning theme are both likely and desirable. Such material as local programs, activities and procedures, or contact names and telephone numbers will form logical extensions to the national guide, and are welcome. The last two sections have been left to such use.

It is further suggested that Directorate Continuous Learning Strategies (DCLS) be included in the distribution of this material, so that it can facilitate its circulation to all members of the CLC network. Good ideas know no boundaries: a *learning organization* benefits from such sharing.

1.6 KEY CONTACTS

For Employees

- Supervisor/manager
- Civilian Personnel Officer
- Civilian Learning Coordinator

For Managers

- Base Commander
- Civilian Learning Coordinator
- Responsibility Centre Manager
- Base Comptroller or equivalent
- Personnel Selection Officer
- Directorate Continuous Learning Strategies
- National/regional/local referral groups and agencies
- Lists of contacts for external resources (other government departments)
- Union representatives

For Civilian Learning Coordinators

- CLC peers: list maintained by DCLS
- Senior Staff Officers/Offices of Primary Interest
- Responsibility Centre Manager
- Personnel Selection Officer
- Directorate Continuous Learning Strategies
- National/regional/local referral groups and agencies
- Lists of contacts for external resources (other government departments)
- Union representatives

1.7 RECOMMENDED READING



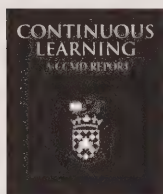
Continuous Learning in the Public Service Of Canada. Video and printed Guide (Workbook). Treasury Board. 1994.

The excellent discussions of continuous learning found in the video complement the printed diagnostic and implementation tool. The target clientele for group discussions includes managers, employees and supervisors, and members of work teams.



Departmental Policy on Continuous Learning in the Civilian Work Force. DCLS. June 1994.

The current policy for civilian learning.



Continuous Learning - A CCMD Report. Detail and Summary versions. Canadian Centre for Management Development. 1994.

A report commissioned and endorsed by the Human Resources Development Council's Steering Group on Continuous Learning. Provides amplification for many concepts embedded in this guide.

2 POLICY CONTEXT FOR CONTINUOUS LEARNING

Continuous learning is an integral part of the DND/CF policy framework which includes the organization's mission, vision and management principles. These relationships are described and depicted below.

2.1 THE DND/CF MISSION

To protect Canada, contribute to world peace and protect Canadian interests abroad.

2.2 THE VISION OF DND/CF

As Canada's Defence Team, we work together to safeguard the security of our country as a democratic nation in a changing world. Our vision embraces:

- a combat capable total force of naval, land and air forces, adequately equipped, properly trained, and highly professional;
- a results-oriented and cost-effective defence organization, making optimum use of entrusted resources to achieve defence objectives;
- a dynamic and innovative Defence Team committed to excellence, continuous improvement and mutual respect;
- a defence culture responsive to change and restraint, reflecting the values of Canadian society, and meeting the needs of Defence Team members.

2.3 THE SIX MANAGEMENT PRINCIPLES

Several management principles flow from the DND/CF mission and vision, and these form the basis for both the human resource management principles and accountability framework summarized in the table in this chapter.

The management principles state that we will:

- promote partnership, communication, participation and innovation;
- delegate increased authority at all levels, balanced by attendant accountability;
- encourage innovative decision-making and accept increased risk;
- foster continuous improvement in results and efficiency, and promote a service orientation in accomplishing tasks;
- adopt accountability-oriented planning and resource management, which link objectives and activities with resources, make costs visible, and identify results achieved;
- foster more cost-effective and competitive defence activities by confirming the value added of practices, exploring service delivery options, considering commercial standards, and giving users of internal services more choice and responsibility.

2.4 THE FIRST MANAGEMENT PRINCIPLE: OUR HRM PRINCIPLES

The first management principle provides all four of the human resource management (HRM) principles, as indicated below. These principles were adopted by the Departmental Human Resource Management Committee (DHRMC) in 1993 after a broad, national consultative process to elaborate them. They were subsequently promulgated by the Vice Chief of the Defence Staff (VCDS).

Partnership — every member of the Defence Team, civilian or military, regardless of level, is a valued and respected member of the team. Partnership also means responsibility. As partners we share in its success, and we share responsibility in achieving the mission.

Communication — for the Defence Team to be a responsible, efficient organization we have to know what is going on and why. Our leaders have to keep us informed, and *we* have to keep others informed.

Participation — superior/subordinate relationships need to be replaced by partnership, which means consultation with employees before important decisions are made about their jobs or duties, discretion as to how they carry out their duties, and more delegated authority to permit on-the-spot decisions.

Innovation — encouragement must be given to new ideas on improving services, cutting costs and becoming more productive; this includes tolerance for mistakes, and learning from them. It means a greater focus on *results* instead of procedure, letting people accept responsibility for getting results in the most cost-effective manner.

2.5 THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ACCOUNTABILITY FRAMEWORK

In a separate management exercise, the Clerk of the Privy Council has contracted with each deputy minister in government to arrive at key accountabilities. For the human resources area, three such accountabilities have been identified:

- Leadership
- Enabling Work Environment
- Qualified, Productive and Sustainable Work Force

These accountabilities provide the basis for measuring the performance of DND/CF managers in managing their human resources. In the table below, the detailed human resource principles are related to each of these accountabilities.

2.6 THE DCLS MISSION AND MANDATE













As the focal point in DND for civilian training/learning, the mission and mandate of the Directorate Continuous Learning Strategies incorporates the principles outlined above.

DCLS Mission — to support management in maintaining and developing an adaptive, effective, professional civilian work force focused on achieving present and future departmental objectives in partnership with the military work force.

DCLS Mandate — to promote and facilitate the development of an environment conducive to continuous learning and the maximization of human potential in DND by:

- providing clients with access to professional learning services;
- providing the corporate framework and consultation services for the implementation and nurturing of this environment;
- managing national training and development programs that support departmental business plans.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

 PRINCIPLES	ACCOUNTABILITY FRAMEWORK		
	Leadership	Enabling Work Environment	Qualified, Productive & Sustainable Work Force
Partnership and teamwork			
Civilian employees are valued, essential members of the Defence Team.			
Teamwork between the military and civilian members is essential to fulfil our collective mission.			
Diversity is recognized and welcomed; employees are treated with dignity and respect.			
DND is committed to providing a healthy work environment which enhances employee well-being.			
Communication and information sharing			
The mission, roles and corporate vision will be clearly communicated throughout the organization.			
Priority is placed on the active and timely sharing of information at all levels of the organization.			
Participation			
Management solicits and values the participation of employees and their representatives in decision-making.			
Managers encourage and support the development and personal growth of their employees.			
Innovation and empowerment			
National Defence will provide a competitive, attractive, creative and innovative work environment.			
There is coherence between levels of authority, responsibility and accountability.			
Employees are encouraged and empowered to seek better ways of doing business.			

2.7 THE VISION FOR CONTINUOUS LEARNING IN DND

Our vision for the future, considered in the broader context of the DND/CF vision, includes:

- a strong commitment by senior management to develop a continuous learning culture in the Department;
- commitment by all managers to use continuous learning activities to help anticipate, communicate and successfully adapt to change and to encourage creativity and innovation in improving operational effectiveness;
- decentralized responsibility for much of the learning activity and commensurate commitment to and accountability for integrating civilian learning activity into the business planning and reporting mechanisms at the Group and Command levels;
- military and civilian partnerships, where feasible, to make optimal use of training infrastructure and resources and increase the cost effectiveness of learning activity;
- learning initiatives focused around helping the defence team players manage change as an accepted part of doing business in a constantly dynamic environment;
- recognition that the civilian work force is in large part managed by military members for whom training and development is an integral part of the management culture; and building upon this advantage to instill the value of continuous learning activity for the civilian work force and encourage the defence team concept;
- the integration of continuous learning activity into all aspects of civilian human resource management, including human resource planning, work force adjustment, and employee performance appraisal;
- the development of nationally-recognized excellence on the part of CTDS functional representatives in advising managers on all aspects of learning activity.

2.8 GUIDING PRINCIPLES FOR IMPLEMENTING CONTINUOUS LEARNING

The Departmental Policy on *Continuous Learning in the Civilian Work Force* provides several guiding principles for its implementation. They are summarized here:

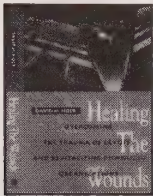
- Learning activity is an investment in the Department's business. Managers must consider benefits, cost-effectiveness and alternative methodologies to make informed decisions about learning activities.
- Authority and decision-making on learning matters reside with the Commands and Groups. Managers are responsible for identifying, planning for and addressing the learning needs of their civilian work force, with advice from CTDS representatives.
- It is the policy of DND to consult with union representatives about the identification of learning needs.
- The intent of the Systems Approach to Training (SAT) should be respected and applied to continuous learning activity. This means identifying learning needs, determining how to address these needs cost-effectively, and determining whether the needs were effectively met.
- Managers are expected to merge military and civilian learning activity where it makes operational and economic sense to do so, and where it will contribute to the defence team concept.
- Learning activities should be integrated with other aspects of civilian human resource management such as human resource planning, performance appraisal and work force adjustment strategies.
- Managers should encourage employees to seek learning opportunities, and are expected to encourage a work environment in which continuous learning is a valued behaviour.

2.9 RECOMMENDED READING



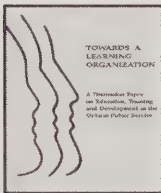
Departmental Policy on Continuous Learning in the Civilian Work Force. DCLS. June 1994.

The current policy for civilian learning.



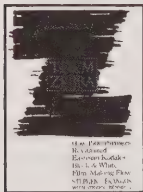
Healing the Wounds. David M. Noer. Jossey-Bass Publishers. 1993.

The new employment "contract" and how the old employment strategies and outcomes differ.



Towards a Learning Organization. Discussion Paper. Management Board Secretariat. Government of Ontario. Treasury Board. 1992.

A discussion paper on education, training and development in the Ontario Public Service, with a focus on recommendations to stimulate individual and organizational learning, as well as developing a supportive infrastructure.



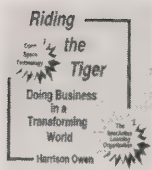
Team Zebra. Stephen J. Frangos. Oliver Wight Publications Inc. 1993.

An insider's account of how Kodak turned to its 1500 people to save its Black and White Film Division, a vital, but failing, billion dollar, 100-year-old business. It offers a path to follow in transforming any organization to face the visible challenges of the present and embrace the unseen opportunities of the future.



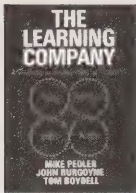
The Fifth Discipline Fieldbook. Senge, Kleiner, Roberts, Ross and Smith. Doubleday. 1994.

Strategies and tools for building a learning organization. The stories in this book show that companies, businesses, schools, agencies and even communities can undo their "learning disabilities" and achieve superior performance.



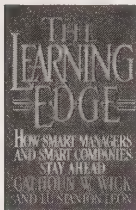
Riding the Tiger - Doing Business in a Transforming World. Harrison Owen. Abbott Publishing, Potomac, Maryland. 1991.

Chaos at the organizational and personal level may be driving the search for a new and better interactive learning organization. A look at the new realities in business.



The Learning Company - A strategy for sustainable development. Pedler, Burgoyne and Boydell. McGraw-Hill. 1991.

Practical tools to help design and create an organization that can adapt, change and develop. Case examples, activities, ideas and illustrations on the road to becoming a learning organization.



The Learning Edge - How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead. Wick and Leon. McGraw-Hill. 1993.

Offers practical, specific and in-depth examples of how executives build learning into the fabric of their organizations.

3 THE CIVILIAN TRAINING AND DEVELOPMENT SYSTEM

3.1 A SYSTEM FOR LEARNING?

The concept of continuous learning is based on the idea that each of us takes advantage of *every* opportunity for learning. Much of this is informal, often unstructured learning. Any framework for such learning is in the form of general guidance, not formal structure.

So where does a *system* like the Civilian Training and Development System fit in?

Traditional training plays an important part in continuous learning. There are many subjects where a formal approach is the only practical way to impart certain types of knowledge to a group of people. For DND/CF, these groups can at times be very large, and the cost of training and administration very high. So systematic management of the training component of learning becomes important.

Military training is conducted under the *Canadian Forces Individual Training System (CFITS)*. On the civilian side, the *Civilian Training and Development System* provides the management structure for civilian training. Both systems work under the umbrella of the *Individual Training/Professional Development (IT/PD)* management framework.

3.2 THE IT/PD FRAMEWORK AND THE CTDS

The May 1994 NDHQ Instruction *ADM (Per) Individual Training and Professional Development Management Framework* is of particular significance to the continuous learning initiative. In the broader context of learning within DND and the Canadian Forces, this instruction adopts continuous learning as the model for civilian training and development. Within this framework, the CTDS establishes the roles, responsibilities and activities necessary to attain management goals for civilian training.

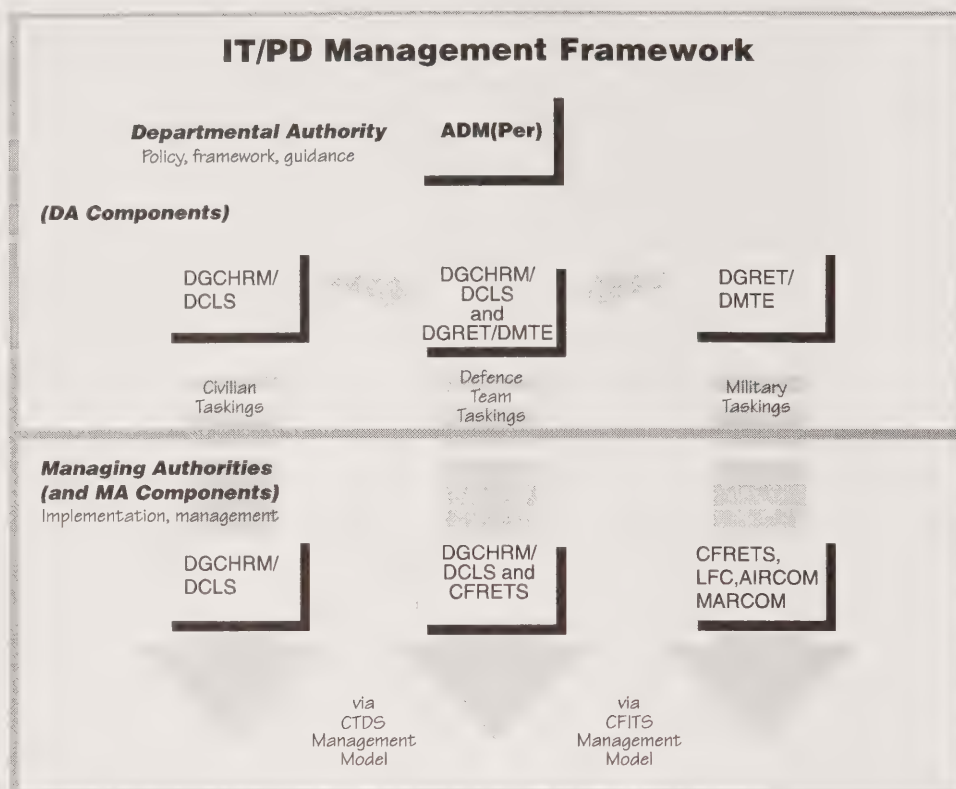
The IT/PD identifies the Departmental Authority (DA) for all training as ADM(Per), and establishes its components for military and civilian training:

- Director General Civilian Human Resource Management (DGCHRM) /DCLS for the civilian side;
- Director General Recruiting, Education and Training (DGRET)/Directorate Military Training and Education (DMTE) for the military side.

In addition, both DGCHRM and DGRET chair a joint committee for Defence Team training, which involves both military and civilian personnel. As a result, three DA components provide taskings to the Managing Authority (MA) level, depending on the military/civilian composition of the training.

The IT/PD also identifies the Managing Authorities who are responsible for implementing training: their jurisdictions follow the breakdown for civilian, military and joint civilian/military training. The Managing Authority for purely civilian

taskings is DCLS under DGCHRM, and for purely military taskings it is the Canadian Forces Recruitment, Education and Training System (CFRETS) and the three Commands. Two of these MAs share responsibility for Defence Team taskings: DCLS and CFRETS.



3.3 THE CTDS MODEL

The CTDS Management Model presented here accommodates all civilian training. This model minimizes centralized, procedural control in favour of collaboration with a number of stakeholders, each having an interest in implementing the required training.

The CTDS model is further elaborated below in terms of the three levels of responsibility which are involved: the Departmental Authority level, which establishes policy; the Managing Authority level, which implements policy; and the Line Management/ Employee level, the front line where many needs are identified, training occurs, and results are evaluated.

3.4 DEPARTMENTAL AUTHORITY - ROLES AND RESPONSIBILITIES

The Assistant Deputy Minister for Personnel (ADM(Per)) holds departmental responsibility for individual training and professional development for all military and civilian components. On the civilian side, this authority is ultimately delegated to DCLS under DG Civilian Human Resource Management and to the Defence Team Training Steering Committee (DGCHRM/ DCLS and DGRET/ DMTE) for joint civilian/ military training.

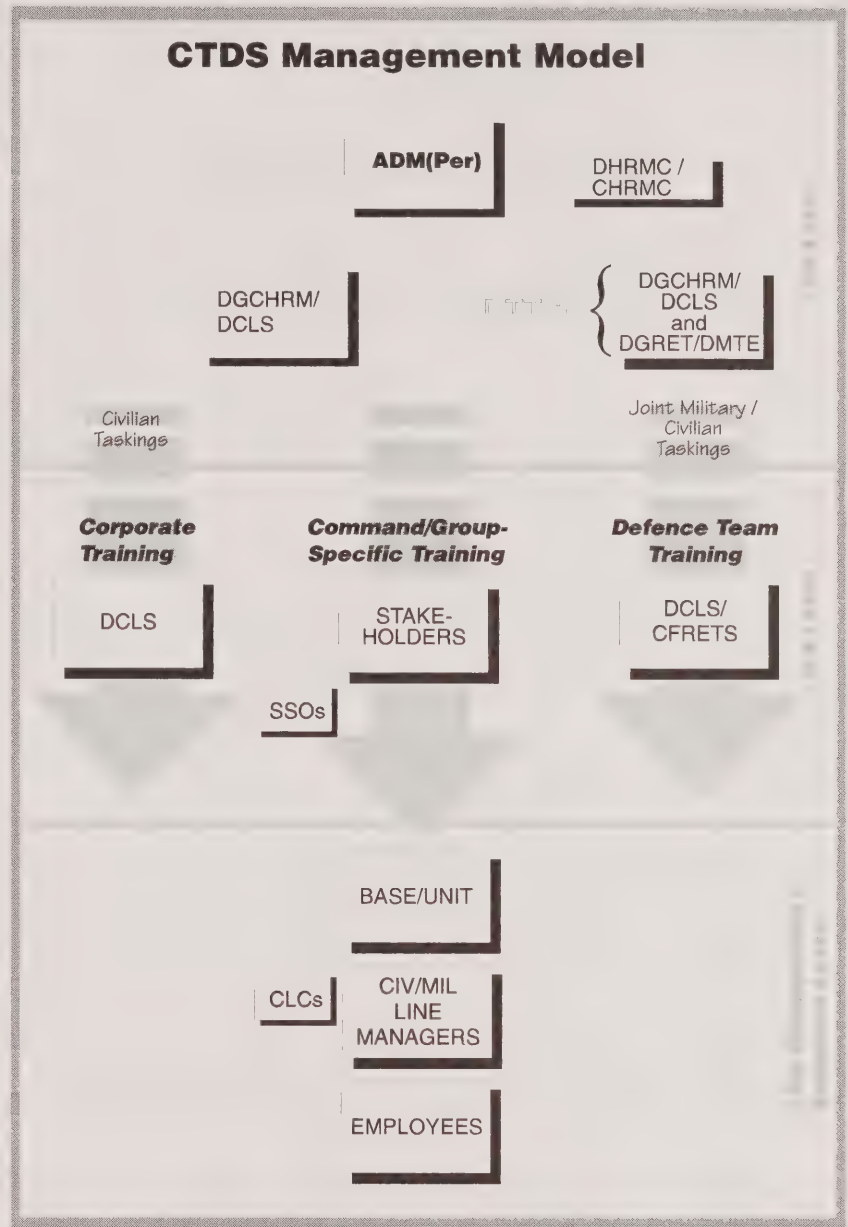
Senior Committees

Three committees at the Departmental Authority level are important to civilian learning:

- Departmental Human Resource Management Committee (DHRMC);
- Civilian Human Resource Management Council (CHRM);

- Defence Team Training Steering Committee (DTTSC)

The DHRMC establishes the overall framework for DND and CF training, and sets combined priorities for learning on behalf of ADM(Per). This is further refined in the CHRM, which elaborates the civilian component.



The CHRMC operates within terms of reference approved by the DHRMC. A specific role of the Council is to foster the development of a continuous learning culture. It supports the implementation of change and encourages creativity and innovation.

The Defence Team Training Steering Committee (co-chaired by DGCHRM and DGRET) acts as DA in cases where joint civilian/military training needs are identified, and tasks appropriate military and/or civilian Managing Authorities to manage the associated training.

Directorate Continuous Learning Strategies

As the DA component for Civilian Training, DCLS provides the policy and acts as the corporate focal point for the continuous learning function in DND. It develops the strategy to inform managers, employees, and employee representatives about the continuous learning policy.

The Directorate serves as the corporate resource for expert advice for such matters as learning methodologies, sources of effective training, cost-benefit issues and development of national strategies to address organizational learning issues and needs.

DCLS provides functional leadership to SSOs and CLCs, and serves as the co-secretariat for the CHRMC. It ensures an appropriate linkage between civilian and military learning activity at the corporate level and is the Departmental link with central agencies on civilian training matters.

DCLS is therefore responsible for the development and maintenance of the CTDS management model through activities related to:

Policy and Guidance: issues policies relating to CTDS; determines Managing Authority functions; provides guidance and advice on civilian learning throughout DND; provides guidance and advice on CTDS application.

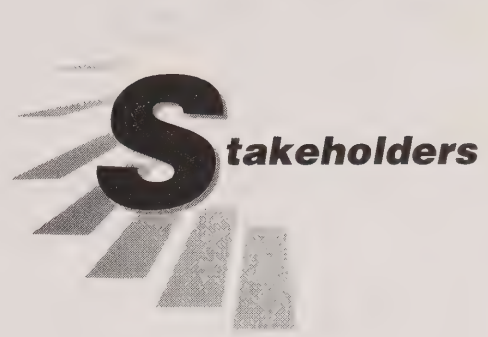
Verification: establishes verification mechanisms to ensure effective application of the CTDS; develops verification protocols and procedures at the national level consistent with D2000 and business planning principles and the Defence Team concept; conducts verification and monitoring of the CTDS.

Planning: establishes reporting mechanisms required to identify national civilian training and development resources.

Coordination: provides departmental links with Treasury Board and central agencies, and inter-departmental committees and working groups.

3.5 MANAGING AUTHORITIES - ROLES AND RESPONSIBILITIES

Managing Authorities implement the continuous learning policy within the civilian work force. The key players are DCLS and civilian learning stakeholders (Group Principals and Commanders of Commands).



Each MA is responsible for quality, quantity and resource control activities for the CTDS within its operational sphere. The Managing Authority will:

- determine, monitor and verify both the quality and quantity of training and development requirements;
- develop and promulgate production taskings;
- establish priorities and exercise financial control over activities;
- ensure programmes and activities are consistent with the CTDS;
- plan for required resources;
- evaluate training and development;
- report activities via mechanisms consistent with Departmental Authority guidance;
- validate programmes/activities to ensure requirements have been met.

DCLS as Managing Authority

In addition to its DA role, DCLS acts as Managing Authority for all training identified as *Corporate Training* — that which is common to all Groups and Commands. As MA, it deals with certain internal groups who are the suppliers of Corporate training. These groups¹ provide the curriculum, and often the training itself, for Corporate programs. It has the mandate to develop and manage national programs which are common to all Groups and Commands.

Stakeholder Organizations and Senior Staff Officers

Groups and Commands act at the Managing Authority level for all civilian training unique to their operations — *Command/Group-specific training*. They are assisted by Senior Staff Officers (SSOs), who facilitate the integration of civilian learning activity into the business planning activities of the various levels within Commands and Groups.

¹ In September 1995, these internal groups included ADM(Per), Assoc ADM(Per), ADM(Mat), ADM(Fin CS) and VCDS.

With functional support from the Directorate Continuous Learning Strategies, they provide expert advice to the Commanders, Group Principals, line managers and Civilian Learning Coordinators on:

- the Systems Approach to Training as applied to civilian learning activities
- policy and procedural interpretation
- planning and budgeting for civilian learning activities
- sources for satisfying formal training and development requirements
- linkages with the military infrastructure

DCLS/CFRETS

DCLS and CFRETS act as Managing Authorities for Defence Team training. At the direction of the DTTSC, they manage implementation of joint military/civilian training in the areas of management and general purpose training. Either organization may be given primary responsibility for discharging this function for a particular tasking.

3.6 LINE MANAGEMENT - ROLES AND RESPONSIBILITIES

Base Commanders

Base Commanders are responsible for ensuring that continuous learning for civilian employees is a management priority and that this is reflected in funding decisions and other base management activity.

Civilian Learning Coordinators

Civilian Learning Coordinators are staff members at various levels of the stakeholder organization (Command or Group) hierarchy appointed by line managers to serve as advisors on civilian learning activity. They are carefully selected to:

- effectively coordinate the administration of the CTDS;
- provide advice to managers on all aspects of the system;
- liaise with the training and development network (including SSOs, DCLS, military counterparts, external consultants).

CLCs are first-line resources for information and advice. The responsibility for authorizing training/learning activities, however, rests with the line manager.

Line Managers

Line managers are responsible for ensuring that employees are appropriately equipped with the knowledge, skills and abilities to ensure operational effectiveness.

They are accountable for:

- encouraging continuous learning activity as a valued behaviour;
- acting as educator, coach and mentor to encourage learning for employees;
- monitoring individual staff performance and in cases where performance gaps are identified, determining what learning experiences, including training and development, are appropriate measures to cost-effectively address the gaps;
- providing opportunities throughout the year and at annual performance review time for meaningful dialogue with employees concerning learning needs;
- giving priority to continuous learning and providing resources (within operating budget parameters and operational priorities) to fund learning initiatives;
- ensuring that the resulting investment in time and dollars achieves the purpose for which it was intended;
- creating an environment for the sharing of individual learning, and thus creating a learning organization.

Employees

Employees have a vital interest in maintaining and enhancing job-related knowledge and skills through continuous learning activities. This results in rejuvenating and recycling skill sets, providing greater career flexibility in times of uncertainty.

In cooperation with managers, employees are responsible for identifying their learning needs. Employees should seek opportunities to engage in learning activities to improve their performance and support their own career interests. They are encouraged to initiate discussion of their learning needs with managers and to jointly develop effective means for addressing them. The annual performance review is only one occasion for such a discussion.

Where training is decided upon, the employee must strive to successfully complete the course and apply the skills and knowledge gained to everyday activity.

3.7 APPLYING THE CTDS MODEL

Three general classifications of training are managed under the CTDS model: Corporate (common) training, Command/Group specific training, and Defence Team training. Each

classification is overseen at the Managing Authority level by one or more organizational units dedicated to this purpose.

Corporate Training

Corporate training refers to common, centrally funded, centrally designed training offered to civilians in all Groups and Commands across Canada. This training is regularly reviewed by DCLS against central agency requirements and Defence Team operational needs, and subsequently updated and validated.

CTDS corporate training expenditures are incurred by the five NDHQ groups with the mandate to ensure service-wide development and delivery of training common to all civilian members. Such expenditures are approved by the Civilian Human Resource Management Council each year, and allocated to these groups through DCLS. The training may be delivered either centrally or across Canada.

The five groups with responsibility for Corporate programs are VCDS, ADM(Per), Assoc ADM(Per), ADM(Mat) and ADM(Fin CS).

DCLS manages the budget on behalf of the NDHQ groups. The programs and courses offered change from year to year in response to current national priorities established by the stakeholders in consultation with their clients. Some examples are shown below.

GROUP	PROGRAM TYPE	EXAMPLES OF CORPORATE PROGRAMS (see Appendix B for a more complete listing)
ADM(Per)	Defence Team	Harassment Awareness, Responsibility Centre Manager's Course, Middle Management Training
Assoc ADM(Per)	Employee Services Programs	Employee Assistance Program, Orientation Training, Retirement Training, Career Assignment Program
VCDS	Client Service Initiatives	Varied initiatives which impart a client-service orientation, Safety Training
ADM(Mat)	ADM(IE) Infrastructure /Environment	Special courses like Roof Inspections/Maintenance, Hydraulic Aerial Equipment, Jetty and Pier Inspections, Pesticide Management
ADM(Fin CS)	Regional Training and Development, NCR	Civilian Reduction Program Training

The five groups delegate the job of providing the training to various units which have the needed expertise. These units act as Offices of Primary Interest (OPIs) for administering the training.

The OPIs forecast the learning needs, develop the required courses, monitor results and evaluate and validate the training provided. Needs for Corporate programs usually stem from environmental changes in the work place. These changes can include new policies or legislation, new operational roles, or changes to systems and procedures.

In close consultation with the OPIs, DCLS identifies the Corporate training needed and then determines the associated funding. The resulting proposed budget goes to CHRMC in January, and in the April-May-June time frame CHRMC announces just how much money is to be allocated.

Throughout the year, DCLS monitors learning activity via the Financial Information System and a DCLS-specific process which captures additional information to satisfy central agency requirements.

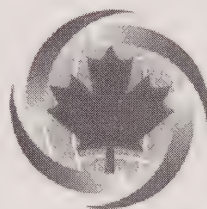
Command/Group-specific Training

Much of the civilian training required by the Commands and Groups is not shared by all components. MARCOM, for example, has a ship repair focus that is unique to its operations; AIRCOM has special needs for airframe maintenance training. This type of training — Command/Group-specific training — is often decentralized to the base/unit level for such activities as needs analysis, delivery, evaluation and validation. This work is then performed by line managers (civilian and military) of civilian personnel.

Assistance for such training is provided at the Command/Group level by senior staff officers, and at the base/unit level by Civilian Learning Coordinators.

Defence Team Training

The special Departmental Authority for joint corporate training is the Defence Team Training Steering Committee. It provides DA functions for Defence Team training such as management training and general purpose training, in those instances where it determines it is appropriate to both the military and civilian components, and where we can share resources and reduce costs.



Defence Team training includes such joint civilian/military programs as harassment awareness, environmental protection, information technology and management training.

The DTTSC is chaired by both DGRET and DGCHRM, representing military and civilian interests respectively. Its mandate is to:

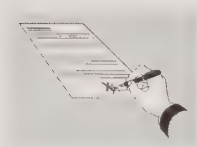
- act as the first entry point for all Defence Team training initiative proposals;
- initiate, if necessary, on behalf of ADM(Per) and senior management through a pre-established needs analysis process, the addition, deletion or modification of CF/DND training, to meet overall Departmental Defence Team individual training and educational requirements;
- ensure approved training requirements are initiated and implemented in a timely and effective manner.

3.8 RECOMMENDED READING



ADM (Per) Individual Training and Professional Development Management Framework. NDHQ Instruction. May 1994

Establishes authorities forming the basis for much of chapter 3.



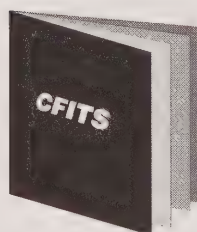
ADM (Per) Interim Strategic Guidance - Individual Training and Professional Development (IT/PD). NDHQ Instruction. July 1994.

Elaboration of the IT/PD Framework during the transition years 1994-1995-1996.



Manager's Launch Kit - The Defence Team: Stronger Together. DND A-JS-007-00/AG-004.

Promotional material on Defence Team concepts. Includes speaking notes and a presentation guide for managers, posters on Human Resource Management Principles and on Managing Change, a brochure and a 10-minute video.



Canadian Forces Individual Training System (CFITS) - Volume 1 - Introduction/Description. DND A-P9-000-001/PT-000.

Overview of CFITS and an index to 19 volumes of additional material devoted to military training. Topics include Control of Training, Quality Control, Quantity Control and Control of Training Resources. This material is key to understanding the underlying differences between traditional military training and civilian training.



Review Report Civilian Training and Development System (CTDS) - Standardized Products and the Development, Approval and Review Process. Report. DCLS. 1992-1993.

A review of the processes involved in developing training products for civilians. Contrasts the CTDS with the military equivalent, CFITS. This report is commonly referred to as SPDARP.

4 SYSTEMS APPROACH TO LEARNING

Where formal training is a major component in a learning situation, the CTDS adopts the methodology outlined in the Public Service Commission's 1984 publication, *The Systems Approach to Training*. This methodology was designed to ensure the satisfaction of the client organization with the results which follow training.

The main characteristics of the methodology are:

- activities are broken down into manageable phases
- the client organization is involved in and must approve activities
- the model is unique, flexible and sound
- activities are monitored and verified

While *training* was the original focus of the Public Service Commission's publication, a systematic approach can also be used to analyse many opportunities to facilitate *learning*. The benefit is really in the way it makes us look at problems or opportunities, and in how it encourages us to consider many alternatives before selecting the best course of action.

4.1 WHAT CONSTITUTES A "SYSTEMS" APPROACH?

The systems approach is a way of reacting to opportunities² or problems that can be incorporated into a methodology: a standard process.

This approach has been found useful in determining courses of action in many different spheres of activity. It has been successfully used by economists, aerospace engineers and military personnel in addition to educators and trainers.

The following illustrates how the methodology is applied in general.

² *Problems* and *opportunities* are two faces of the same coin: the process to solve one or exploit the other is much the same. Throughout this chapter, the use of either expression implies the other.

Definition

We start with an opportunity or a problem. It must be defined, its impact and scope established, and its major aspects described in sufficient detail to let us proceed. Often this is the most crucial step. If we don't describe the situation correctly, we are not apt to address it satisfactorily. It is also worthwhile to take the time to put it on paper: if we cannot describe it in words, maybe we don't really understand it.

With the situation defined, we'll have a clear objective in view before proceeding.

Analysis

Before taking action, we take the time to analyse, using the detail provided in the definition. We should have a reasonable idea of the cost of proceeding before doing so. We may well conclude right here that it is not justified, either in absolute terms or in relative terms, given other priorities and opportunities.

This phase identifies the factors (people, situations, conflicts) that influence a situation or constitute the underlying cause of a problem. It is this underlying cause that must be addressed: often a costly "solution" will fail because a symptom of a problem was tackled instead of the root cause itself.

The Analysis Phase concludes with the identification of several alternative solutions which will achieve the desired objectives, along with a statement of the success criteria that will be used to judge how well we achieved them.

Selection/Implementation

These two phases proceed with implementing the chosen solution. It will be selected based on best value: the most cost-effective, practicable and timely alternative.

Evaluation

The Evaluation Phase determines how effective our intervention was, how completely we addressed the challenge, and how we can improve the process itself.

This phase can be broken down into two parts: how well the solution was implemented, and whether or not the solution was entirely the correct one to implement. This allows us to judge how well we identified the needs and analyzed the situation, in addition to how well we performed the remaining phases.

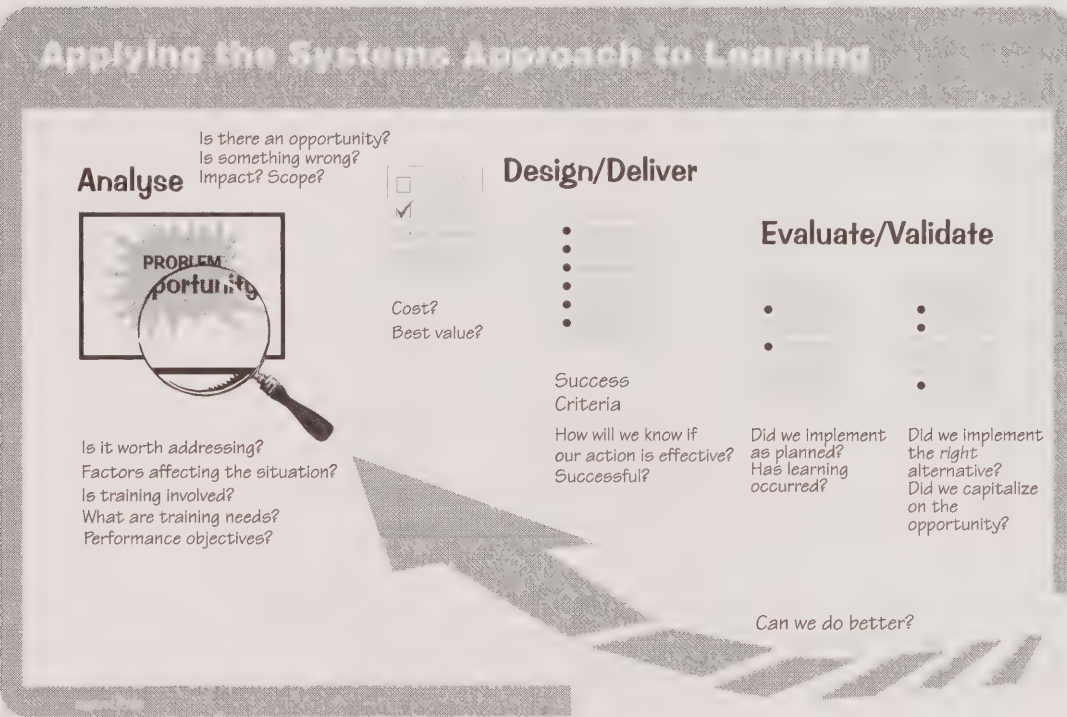
A feedback loop is available at each phase. The process is designed to build on results of earlier phases and keep us on track. Early and regular feedback keeps the ultimate goal clearly in sight, and corrects misconceptions at the earliest possible time.

4.2 THE SYSTEMS APPROACH APPLIED TO LEARNING

This systematic method has already been adapted for the CTDS and CFITS models for formal training, and can benefit many less formal learning opportunities as well.

We must remember that not all performance problems have solutions that contain a formal training component: other learning alternatives frequently prove to be more effective. It is important to make sure that there is a payback before proceeding, since learning activities, whether they involve formal training or other alternatives, represent significant costs to the organization.

The diagram below applies the systems approach to learning.



Analysis

The Analysis Phase identifies the problem or a learning opportunity. Where formal training is clearly part of the solution, it also establishes the training needs. Problems identified here can be caused by such things as technological change, new work methods or changed assignments. To solve them, skills may have to be upgraded, or knowledge obtained.

This phase also establishes the yardsticks — the standards and success criteria — against which delivery and evaluation of training and learning will be conducted later. It proposes fully costed solutions to address identified training needs.

The Analysis Phase is emphasized in Chapter 5 of this guide, since it sets the course for all succeeding phases. The finer the aim we take here, the smaller the chance of missing the target.

Design/Delivery

In the Design Phase, the learning alternative which best meets all parameters is identified, and any required formal training courses are designed, purchased or selected. The Delivery Phase implements the program and collects information on the results.

Evaluation and Validation

The Evaluation Phase measures how well we implemented the learning alternative in the Delivery Phase: how well the trainees learned the material, how efficient a formal course was. It measures if we did the implementation properly, against the performance measures set out in the Analysis Phase.

The Validation Phase closes the loop. It sets out to measure the effectiveness of the learning alternative: was it, in fact, the *right* alternative? This is determined by evaluating the degree to which the individual behaviour changed in the work place and whether the business problem was successfully addressed.

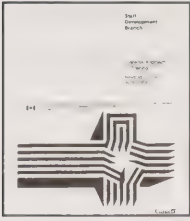
Along with the Analysis Phase, the Evaluation and Validation phases deserve special emphasis, since they provide indispensable feedback on the learning process, which is vital ammunition in justifying the action taken and making sure it is effective.

Benefits of Applying the Systems Approach

What are the advantages of a Systems Approach to learning situations?

- it allows for *record keeping* of decisions
- it promotes *accountability*
- it is *responsive* to changes
- it is self-correcting because it *closes the loop*
- it is *effective* since it results in measurable end products
- it is *efficient* because it permits the learning to be job-related

4.3 RECOMMENDED READING



Systems Approach to Training. Revised Edition. Public Service Commission of Canada. 1984.

The definitive publication for all aspects of SAT as adopted by government agencies for the last decade.



Canadian Forces Individual Training System (CFITS) - Volume 1 - Introduction/Description. DND A-P9-000-001/PT-000.

The SAT as implemented by the CFITS management model for military training.

5 NEEDS ANALYSIS

With increased demands on line managers to accomplish more with fewer resources, the pressure to act immediately in solving problems can become nearly irresistible.

Yet the importance of taking the time to conduct the Analysis Phase cannot be overstated. By confirming the problem, identifying the causes and determining the range of solutions, the training activity that *may* follow stands an excellent chance of delivering satisfactory results. In comparison, “catalogue shopping” — referring to available courses in course catalogues — bypasses the essential analysis activity. In fact, it subverts the quality control aspects of the entire SAT philosophy, and discards at the outset many alternatives to training — alternatives that may well prove to be the correct response.

A distinction that line managers will find useful can be made between the overall process of *needs assessment* and the more specific *training needs analysis*. When managers are faced with performance that is not up to par, a needs assessment helps identify the problem and the range of possible solutions. It also includes a cost benefit analysis and a recommended solution. When training is among the possible solutions, training needs analysis is used to focus on the definition and scope of the training required.

The topics which follow in summarized form are elaborated in *A Line Manager's Guide to Identifying Training Needs for Civilian Employees*.

5.1 REVIEWING PERFORMANCE

The Analysis Phase begins with a problem or opportunity, often triggered by a change in the work environment that leads to a review of performance. This review will be best conducted by managers *and* employees, working together.

Possible changes leading to such a review can include the introduction of new technology, new regulations, new mandates or new information concerning current performance levels.

Several steps in the performance review can be formalized, depending on the situation:

- Collect and analyse data
- Identify the major problem
- Establish possible causes
- Rank criteria for solution
- List alternative solutions
- Select best solution

5.2 CAUSES OF POOR PERFORMANCE

Training may be indicated as part of the solution, but only when the cause of the performance deficiency is clearly identified as *lack of knowledge or skill*, or *lack of practice*.

In other cases, selecting training is not just the *wrong* action to take: it suggests that something positive is occurring to address a performance problem when in fact nothing is being done; it expends resources that might otherwise be spent to good effect; and the problem remains or gets worse.

Where Training Won't Help

The following list includes other causes for which training would not help:

- Task interference
- Personal problems
- Lack of feedback
- Performance standards not known
- Non existent or poor performance measurement
- Negative consequences of performance
- No positive consequences of performance
- Positive consequences of non-performance
- Negative attitudes
- Wrong personnel

5.3 TRAINING SOLUTIONS: ALTERNATIVES

Where lack of knowledge or skill, or lack of practice are identified as causes of the learning problem, several courses of action may be appropriate, including, but not limited to, formal training. A more complete set of alternatives includes:

- Enriching the job
- Reducing the scope of tasks
- Introducing job rotation
- Establishing work groups
- Setting up on-the-job training
- Obtaining job aids
- Following correspondence courses
- Attending formal training courses
- Using mentoring
- Making organizational changes
- Doing nothing

5.4 COSTING TRAINING SOLUTIONS

When training is selected as the most desirable solution, good management dictates that it be found to be a cost-effective investment. Just how cost-effective is determined by comparing the cost of both the problem and the solution.

Materials wasted, excessive stock levels, errors, re-works and downtime on operational equipment are common costs of problems. People problems, such as overtime, accidents, grievances and personnel turnover are all items that can be assigned a cost.

Poor performance can also be quantified as a loss in productivity, or time expressed in terms of full labour cost. A useful rule of thumb is that full labour cost is three times direct labour (salary) cost.

Another way of thinking of the cost is in person-years. A loss of productivity of approximately 145 hours per month is the equivalent of the loss of one person-year.

On the training side, the direct training cost includes tuition, travel, lodging, meals, books, manuals, equipment, rentals and consultant fees. Other costs include salaries for trainees while on course and replacement workers.

If training must be developed, other considerations are the full labour cost for the time required on the project for contract management staff, subject matter experts, designers and instructors.

5.5 ADDITIONAL LEARNING MATERIALS



Examination of Needs Analysis Process for Determining Civilian Training Requirements. DCLS. May 1992.

A review of Needs Analysis and Training Needs Analysis processes in the civilian sphere and provides a list of deficiencies and recommendations. This report is commonly referred to as ENAP.



A Line Manager's Guide to Identifying Training Needs for Civilian Employees. DCLS. Dec 1992.

A response to some deficiencies identified in ENAP (above). Intended for use in conjunction with an associated workshop.

Learning Tools



Identifying Training Needs of Civilian Employees. DCLS. January 1994.

An easy-to-use diskette-based tutorial which includes examples of costing training.

6 ALTERNATIVE LEARNING APPROACHES

Individual learning can be categorized as formal (where training is used) or informal, where everyday learning experiences are acknowledged and built upon. Informal learning already provides the bulk of our learning opportunity — estimates range as high as 80 per cent³. We need to cultivate the knowledge, awareness, skills and techniques to capitalize on informal learning opportunities that already exist in our working lives.

A partial list of alternative learning approaches is provided in this chapter. It is by no means exhaustive, and more will be added as experience is gained. Civilian Learning Coordinators are a good source of information on these and other initiatives, and can provide details on how to access them locally.

6.1 SELF-PACED LEARNING

Libraries within DND, at universities and in local municipalities are excellent resources for learning at a pace suited to the individual. In addition, today's technology offers new options for self-paced learning or self-directed study. Multi-media and computer-assisted learning centres have been created in several government departments, such as at Human Resources Development Canada in Hull, Quebec, and at Health Canada in Edmonton. Such centres offer one-stop shopping for self-directed study. They feature:

- self-paced instruction
- no travel
- higher retention and test scores
- quick, on-the-job application of skills learned
- greater accessibility
- more opportunities for sharing information

Learning Centre Initiatives

The objectives of the initiatives described here are common to all learning centres established in the public and private sectors:

³ Source: the Canadian Centre for Management Development's 1994 report on Continuous Learning, p10.

- to promote and encourage continuous learning for all employees;
- to facilitate access by employees to self-directed learning materials tailored to learning styles;
- to adapt alternative cost-effective approaches to meet needs identified by managers which minimize time away from the job;
- to increase access to learning opportunities, using a variety of economical programs and options for learning.

In the National Capital Region

Following several meetings in late 1994, a Learning Centre Network composed of 39 members representing 26 government departments was formed in the National Capital Region. Links have been made to other centres such as Charlottetown, Moncton, Montreal and Edmonton. The mandate of the Network is to provide a forum for discussion, information sharing and problem solving related to the operation of learning centres.

The Learning Centre Network's objectives include:

- producing an inventory of learning centre seminars and workshops, and a detailed list of suppliers;
- exploring partnerships with career centres and libraries;
- building linkages and partnerships with regional centres;
- applying and promoting the use of technology in learning centres;
- examining the issues of copyrights and site licences;
- preparing a marketing tool for the promotion of learning centres.

The Network provides a point of contact for development of working partnerships among the centres, and is committed to exploring new means of cost sharing and cost reduction through interdepartmental collaboration within the Public Service.

In the Field

Recent initiatives in centres outside the National Capital Region also reflect the increased focus on sharing and communication with regard to learning centres. For instance, the Nova Scotia Federal Council has set up a Board of Directors of its

Learning Network. This organization was established, in part, to coordinate management of federal learning centres in Nova Scotia to develop mechanisms, programs and policies to ensure training and development is delivered on a multi-departmental basis.

Among other roles, this Board seeks to improve the federal government's training and development efforts by examining existing delivery infrastructure and how new technology can facilitate the delivery of training. By fostering a sharing of ideas, resources and information, the Board creates a framework for coordinating training and development opportunities.

6.2 DISTANCE LEARNING

Via TV, Video and Tele-conferencing

More and more individuals are able to take advantage of programs offered by educational institutions which do not require on-campus attendance. Such courses resemble traditional correspondence courses with a big difference: televised or videotaped segments supplement the written material to reinforce and illustrate the lessons. The individual likely to benefit from this approach:

- has time constraints or is at a location remote from the institution;
- has to balance work, study and personal activities; or
- learns better in a home environment.

Several universities and colleges across Canada participate in such programs, including Télé-Université, associated with the University of Quebec, and Simon Fraser University, the University of Victoria and the University of British Columbia associated with the *Open Learning Agency* in British Columbia.

A wide variety of distance learning options is frequently offered, including communicating via computer conferencing, tele-conferencing and telephone tutorials. In addition to being available to individual learners, such programs are often open to groups and to employers wishing to complement in-house learning programs.

Radian

The federal government has instituted distance learning under the *Radian Learning & Communications Network*, a business unit of the Canadian Centre for Management Development. Radian designs learning and communications services for federal

departments and agencies across Canada, often using technology-enhanced solutions to problems of distance, time and travel.

The Canadian Forces Continuing Education Program (CFCEP)

In early 1995, the CFCEP was extended to civilian personnel, in recognition of their status as full-fledged members of the Defence Team. This program provides special services to members of DND/CF via agreements with several Canadian learning institutions. These services include correspondence courses, off-campus courses, the granting of credits for military training and experience, and flexibility in course starting dates and duration.

6.3 LEARNING “CONTRACTS”

A good way to focus on learning is to ensure line managers and employees have opportunities to discuss learning needs and expectations.

Several departments have implemented some form of “learning contract”, “competency profile” or “learning plan” which leads to monitoring and follow-up. This emphasizes that learning is really a part of the work plan, not a special activity done only at certain times under certain conditions, such as at performance review time.

6.4 EXISTING ALTERNATIVE LEARNING PROGRAMS

Many current programs provide valuable learning experiences outside of formal classrooms. Since they exist to meet needs for both the organization and the individual, they are win-win opportunities for all concerned, and form useful models for other programs. Several of the programs described below are sponsored by the Treasury Board Secretariat.

The Career Assignment Program (CAP)

The Career Assignment Program is a management development program for high potential employees, sponsored by the Treasury Board Secretariat and administered by the Public Service Commission.

It includes education and assignment phases which can extend over as many as five years. The objective is to provide a representative group of employees who have executive potential with the opportunity to broaden their experience, prove their managerial ability and develop a strong corporate vision.

In the education phase all participants develop a senior management vision and acquire an understanding of managerial theory and practice. This includes principles of leadership and motivation, policy-making and implementation.

In the assignment phase participants apply the theories, principles and practices they have learned in a variety of work assignments which enables them to expand their knowledge, abilities and managerial skills, and transfer the acquired learning.

The Interchange Canada Program

Interchange Canada is a developmental program which promotes, under certain circumstances, the exchange of employees between the Public Service and organizations in other sectors located in Canada. These exchanges involve assignments of up to two years. The other sectors include the private sector, other levels of government, Crown corporations, unions, academic institutions and non-profit organizations.

The program is sponsored by the Treasury Board as employer and administered by the Public Service Commission and departments.

The Interchange Canada Program is designed to achieve the following objectives:

- more informed policy development or improved service through better understanding between the federal Public Service and other sectors in Canada;
- the transfer of specialized knowledge, expertise, technology and best practices;
- the development of employees.

The Special Assignment Pay Plan (SAPP)

Under this Treasury Board program, deputy heads may recruit or assign a specified number of employees, for a period of up to three years, to duties and responsibilities which have not been classified, or have been classified at a lower level than the level to which the employee is appointed.

SAPP assignment possibilities include:

- special projects for employees required by a deputy head to conduct or participate in a specific project not forming part of the usual and continuing functions of the department;

- training or development of employees selected by a deputy head to increase their knowledge and skill to the future advantage of both the employee and the Public Service.

The Job Experience Training (JET) Program

Within DND, one alternative learning program is the *Job Experience Program*, in operation in MARCOM and in the National Capital Region in the ADM(Per) Group. It provides short term postings for individuals in developmental assignments, where new skills may be learned while useful work is contributed to the organization.

This program benefits the employee since the learning required for the assignment is built in, on the job. The employee can apply learning immediately, and get feedback to improve performance using newly acquired skills. He or she can also confirm how suitable such work might be as future career choices. Also, with more and different skills, the employee becomes more employable both inside and outside the organization.

The organization benefits as well. Short term (usually four- to six-month) vacancies can be filled with motivated newcomers who are there to learn and apply new skills. Explaining the ropes to new staff has a way of raising the question *Why? Why this way? Why is this the best way?* In this process, regular staff can learn from the trainee: fresh perspectives are often an excellent way of questioning and improving existing methods.

Of course, the host unit gets the benefit of the trainee's labour, and, in time, DND will have a group of capable employees with expanded skill sets to meet changing organizational requirements.

General Labour Apprenticeship Trades Program

DND has participated for over a decade in a unique alternative learning approach involving apprentices for the general labour trades. This program was conceived to ensure important skills were available in the numbers needed to support operations. Formal classroom training is blended with on-the-job experience over several years, leading to certification at the provincial level.

This combination of formal and practical training, coupled with job assignments where experienced employees share projects with apprentices, has resulted in direct benefits to both of these employee groups and to the organization.

From the organization side, a pool of employees with widely-recognized, certified skills has been readily available to DND and to government. On the employee side, valuable experience from senior staff has been passed on for use by younger members. Apprentices have also contributed to the win-win aspects of the program: new techniques they have learned in the formal classroom portions of the program, often using new equipment and processes, have been shared with older workers.

Employee Tuition Reimbursement

To encourage and recognize individual initiative, DND will consider requests for reimbursement of tuition fees and related costs, in part or in whole, for training taken outside working hours. Reimbursement may be approved if both the employee and the supervisor have determined that the educational or personal development program:

- relates to DND requirements and to employee aspirations; and
- contributes to the development of the employee's professional skills and qualifications.

To qualify for reimbursement, the training must be approved by the Department *before the start of the course or program*, and the employee must successfully complete the training. Approval of reimbursement requests will also depend upon the availability of funds.

The following expenses qualify for reimbursement:

- tuition, registration, admission, laboratory, examination and other instructional fees;
- cost of textbooks and other required materials.

Full details are provided in *CPAO 9.03, Training Courses taken Outside Normal Working Hours - Reimbursement of Tuition Funds*.

6.5 OPTIONS FOR LINE MANAGERS

Managers are increasingly seeking ways to maximize an individual's exposure to learning situations — and to structure those situations to the greatest benefit. This leads to appointments, secondments and special assignments geared to learning, but which at the same time meet Defence Team needs. Individuals can be asked to keep logs of lessons learned or insights gained, or to adopt any mechanism which reinforces and acknowledges the learning process.

Meetings offer a surprising potential to incorporate learning experiences. They provide an opportunity to discuss lessons learned over a period of time or through a group project, to hear from knowledgeable sources about topics of interest to the group as a whole, or to engage in process reviews of the conduct of business meetings.

For this sort of learning to become a natural, everyday *work place* event, managers must embrace new practices too. They must act more and more like coaches, teachers, mentors or counsellors: people who *facilitate*, rather than *do*, and who are instrumental in integrating the skills learned by employees into day-to-day activities. They do this by forming learning teams where individuals can benefit from peer exchanges and augment their skills on the job. By promoting a learning environment among their employees, they help transform DND into a learning organization.

The roles and responsibilities of employees and managers are summarized in Chapter 3, section 3.6.

Personalizing Skills Transfer

Learning organizations are created when we *share* information and skills. Some organizations have adopted an approach to skills transfer that involves the deliberate pairing of a more skilled or experienced person with a lesser skilled or experienced one, with the agreed-upon goal of having the lesser skilled person grow and develop specific competencies. This pairing can be formalized, but often is done informally.

The coaching and sponsoring activities are taken from a *continuum* which starts with sponsors and role models, and progresses with varying degrees of formality through to mentoring, where regular meetings are held between learning associate and mentor to review progress, provide feedback and facilitate planning.

The table below illustrates this continuum of coaching behaviour, and indicates the activities and characteristics of each type. The learning associate in all scenarios must exhibit the following characteristics:

- be willing to assume responsibility for his or her own growth and development
- demonstrate potential to succeed at higher organizational levels
- have ability to perform in more than one skill area
- have a record of seeking out challenges and responsibilities
- be receptive to feedback and coaching

PERSONALIZING SKILLS TRANSFER: MECHANISMS

Senior Individual	Activities and Exhibited Characteristics
<i>Sponsors</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Make introductions to top people in the organization and to other influential individuals; • Make recommendations for advancement; • Facilitate entry to higher-level meetings; • Serve as confidant; • Offer guidance in organizational customs.
<i>Role Models</i>	<ul style="list-style-type: none"> • May provide sponsoring assistance as above; • Exhibit <ul style="list-style-type: none"> ▶ Success ▶ Exemplary behaviour in achievement and style ▶ An ability to get things done ▶ Knowledge of organizational policy and culture
<i>Mentors</i>	<ul style="list-style-type: none"> • May assist or exhibit desirable characteristics as above, and in addition, may agree to perform one or more of the following: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Tutor specific skills, effective behaviour and how to function in the organization; ▶ Give feedback on observed performances; ▶ Coach activities that will add to experience and skill development; ▶ Assist the learning associate in plotting a career path; ▶ Meet with the learning associate at agreed times for feedback and planning.

Other continuous learning practices promote improved operational performance:

- *benchmarking* – comparing our organization with others admired for excellence in operational areas – and then emulating or adapting their best practices to improve our own and raise our performance standards.
- *work-outs* – identifying ways to avoid unnecessary steps which add no value to a job. This practice involves a large learning team which brings together many levels and functional areas to solve problems.

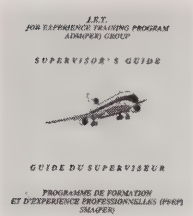
- *action learning groups* – which are formed from different work units and even different organizations – to discuss real problems, determine and apply solutions in the home units, and report progress and issues. Unlike classroom settings, the problems are real, taken from the current work place, and addressed in real life, not simulations.
- *focused readings* – whereby team members consciously seek out articles, books and other informative materials that may assist others on the team, and find ways to review and discuss them.
- *electronic information transfers* – Local Area Networks are increasingly common, and provide an excellent means to quickly and efficiently pass on pointers and information of interest to work group members via e-mail and document transfers.

6.6 PARTNERSHIPS

When resources are in short supply, the need for forming partnerships becomes much more apparent. There are an increasing number of opportunities for such arrangements to be discussed and agreed upon:

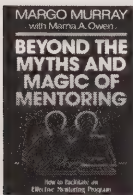
- in the National Capital Region, the Interdepartmental Committee of Heads of Training has published a Guide on Partnerships which provides information on establishing partnerships according to standard practices;
- a network of small federal government department and agencies in the National Capital Region meets several times a year to share resources, ideas and information, solve common problems and participate in joint training projects.

6.7 RECOMMENDED READING



The J.E.T. Job Experience Program ADM(Per) Group. Supervisor's Guide. Booklet (part of promotional kit). ADM(Per).

Promotional material on the JET program as implemented in ADM(Per).



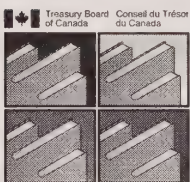
Beyond the Myths and Magic of Mentoring. Margo Murray with Marna A. Owen. 1991.

How to facilitate an effective mentoring program. Step-by-step guidelines for putting together cost-effective mentoring programs that foster employee learning and growth, and contribute measurably to personal and organizational performance.



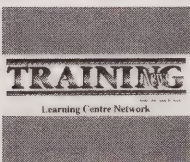
Télé-Université: Université à distance. Programs, courses and activity descriptions 1994-1995. University of Quebec.

Promotional material for distance learning supplied by the University of Quebec. Similar programs are associated with universities across Canada.



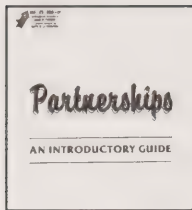
The Treasury Board Secretariat Programs (CAP, SAPP and Interchange Canada.) Treasury Board Manual Vol 15, Human Resources Management.

Complete description of policy and programs.



Training News. Periodical. Public Service Commission of Canada.

Regular PSC publication. Of particular interest is Vol 10 No. 2, October 1994, which provides many contacts for partnerships within the federal government.



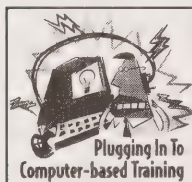
Partnerships - An Introductory Guide. (part of promotional kit). Interdepartmental Committee of Heads of Training. Training and Development Canada. 1994.

The complete package includes a second Practical Guide and two diskettes. Available from Training and Development Canada.



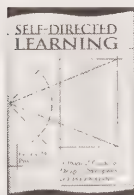
Partnerships - A Special Bibliography. D. Spicer. Training and Development Canada. November 1993.

Prepared for the 1993 Annual Training and Development Meeting of the Interdepartmental Committee of Heads of Training. Provides an inventory of self-learning centres and materials, as well as contact information.



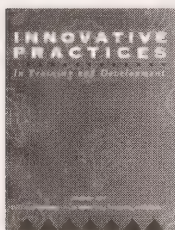
Plugging in to Computer-based Training. Rose J. Kattackal. Internal Auditor article. December 1994.

How shrinking training resources and increasing training demands make CBT an attractive option for internal audit departments. The author is a Professional Training and Development Officer at NDHQ.



Self-Directed Learning. George M. Piskurich. Jossey-Bass Inc. 1993.

A practical guide to the design, development, implementation and evaluation of self-directed learning.



Innovative Practices in Training and Development. Interdepartmental Committee of Heads of Training. November 1993.

A compendium of interesting training projects and techniques.



CPAO 9.03 Training Courses Taken Outside Normal Working Hours - Reimbursement of Tuition Fees. Civilian Personnel Administrative Order.

Provides details on reimbursement policy and procedures.

7 EVALUATION CONSIDERATIONS

Continuous learning, by its very nature, can be difficult to evaluate or validate. While training activities are almost always formally organized and conducted, continuous learning is informal, less structured, and therefore not easily measured. Nonetheless, evaluation concerns apply to all business activity: many of the elements of evaluating training are applicable to the larger question of evaluating learning activities.

Evaluation and *validation* are two activities that close the loop which starts with the identification of a problem, its solution, and the training/learning component. At this point in the cycle we have committed the resources. How worthwhile are the results? Did we get value for money?

7.1 VALUE FOR MONEY

Like any other business activity, training can be assessed in terms of its benefit to the organization. It may often be a challenge to *quantify* the benefits of training: but identifying them and making the link between problems solved and training provided is somewhat easier, especially when a proper needs analysis has been done up front.

Three basic concepts are involved in determining value for money in general: economy, efficiency and effectiveness. All must be considered together: doing training very efficiently, for instance, matters little if it is not the right training in the first place.

Economy refers to obtaining the required quality at the lowest price. In the training business, it means ensuring the *right* training effort at the *right price*.

Efficiency relates effort to training results or output: maximizing results for a given effort, or minimizing effort for a given result.

Effectiveness refers to the degree to which we accomplish our goals and attain our objectives. It requires that we state them clearly before starting the training.

We can't always measure training as objectively as the above concepts imply: often *proof* of the value of training is elusive. *Evidence* of the relationship between what we do as training activities and organizational benefits is a good first step: while we look for proof, we may have to settle for evidence.

These concepts are applied in the Evaluation and Validation phases of the SAT model.

7.2 EVALUATION AND VALIDATION

Evaluation is the process we use to assess the merits of the training alone. Did we deliver what we said we would, efficiently? Did the students learn, retain and apply course material? Did we do the *training right*?

On the other hand, *validation* goes back to the problem itself. Was the training we provided effective in solving the problem we set out to solve? Did we address the root cause of the problem, or just a symptom? Did we do the *right training*?

Like the needs analysis, evaluation and validation can be time-consuming tasks. It is important to decide just how much effort is justified in these phases.

Studies have been conducted to help determine the benefit of evaluation and validation, to reduce the confusion associated with measuring the “goodness” of training, the bottom-line contribution, the return on investment. The results are described below.

7.3 MEASUREMENT LEVELS

Common sense is the basic guide to useful evaluation and validation. If we do a reasonable job of needs analysis in the first place, then record our expectations for improvement, conduct the training and use our expectations as a measuring stick, we will close the loop effectively.

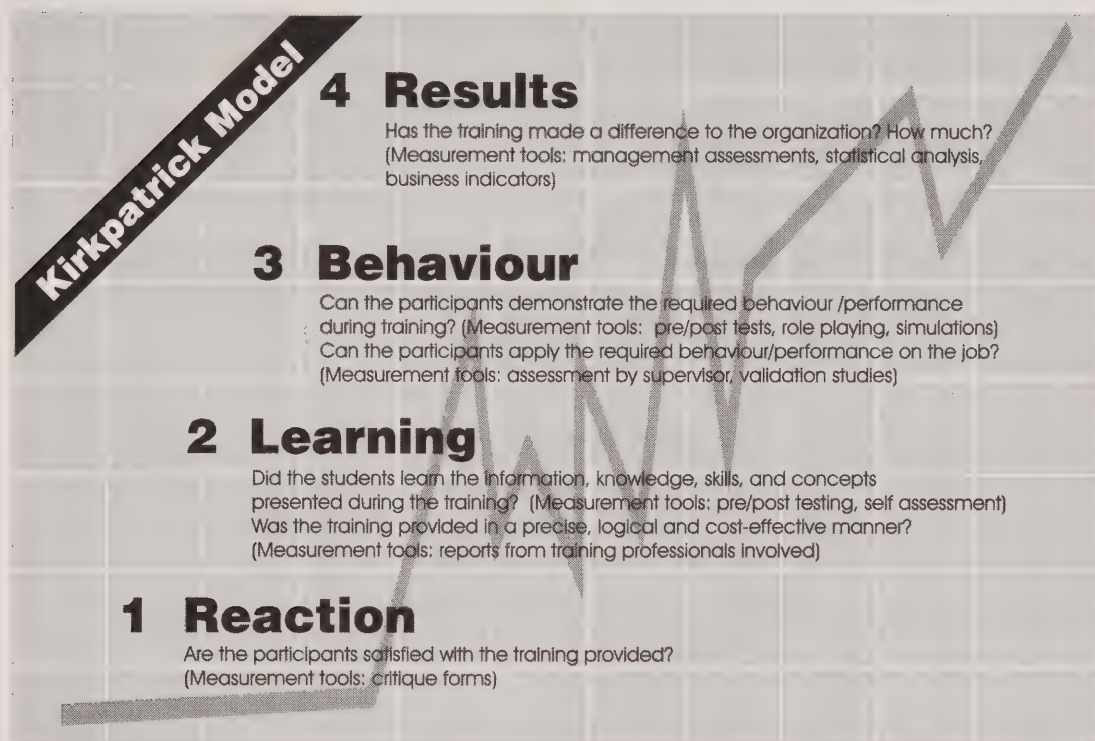
Closing the loop is vital. For the organization it provides evidence that the learning investment is worthwhile, and makes the case for continued funding. For the individual, it confirms there is the interest and the ability to exploit learning opportunities. Within the bounds of cost-effectiveness, the more objective the measurement is, the better.

Four measurement levels are used to measure the effectiveness of a training program. Each succeeding level requires more measurement effort and expense. In many cases, the higher levels cannot be justified, especially when the skills involved are not easily measured in the first place. For instance, inter-personal skills, problem-solving and negotiation skills may be very difficult to pin down and measure⁴, although learning these skills is essential.

But many programs *do* have objective qualities that can be observed, especially if we have taken the time to note our expectations in the needs analysis phase.

⁴ The four-level model is that proposed by D.L. Kirkpatrick in 1959. It is in such common use that it is often simply referred to as the “Kirkpatrick model”.

The four levels are depicted here. Level 1 evaluation data measures participant satisfaction. It is highly subjective, and most often positive. It is probably significant only when it is *not* positive. It allows tuning a course to provide better client satisfaction.



Level 2 measures learning. It takes more time. It may cost more money. It begins to answer the question “Did we do the *training right*?”

At level 3, we are looking for proof that behaviour has changed as a result of the learning. It takes even more time and money and it requires measurement on the job, some time after the training activity, to be completely meaningful. It provides the best assurance that the training itself was effective.

Level 4 is often the most expensive. It looks for business results. It can involve statistical analysis, control group and test group comparisons, and return on investment calculations. It also can provide the best assurance that the training paid off, and to what extent it paid off. It answers the question: “Did we do the *right training*?”

Levels 1 and 2 are most often measured in DND training events. Level 3 is occasionally measured. Level 4 is seldom, if ever, attempted.

Choosing the degree to which formal evaluation and validation will be done is really a matter of *how much* and *how many* as indicated by the following questions:

How many resources are devoted to the training? How big is the problem it is trying to alleviate? How well were the needs documented? How long since it has been reviewed in depth? When is the last time the existence of the training program was seriously challenged? How many resources do we have available to use in evaluations? What evidence is there that this training is ineffective? What is the potential return on the evaluation investment?

7.4 THE DCLS EVALUATION MODEL

A workbook is available from DCLS to help Groups and Commands establish and conduct evaluations and validations for training programs. It poses several hundred questions in seven areas of investigation. A review of the areas is given here.

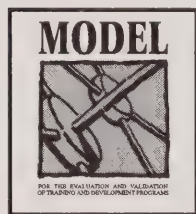
Training Course Management Mandate Target Population Corporate Goals Costs Responsibilities Problem Identification Occupational Analysis	Conduct of Training Pre-Course Activities Course Content Orientation Presentation Skills Communication Skills Training Skills Syndicate/Group Exercises Simulation Activities Laboratory Activities On-the-job Activities Counselling of Participants
Training Design Course Training Standards Design of Objectives Resource Person's Manual Lesson Plans Content Development Learning Strategies and Techniques Hardware Requirements Time Allocations Participant's Manual Resource Person's Requirements Training Room Facilities Laboratory Facilities Training Offices Participant's Facilities	Assessment of Participant's Learning General Assessment Schedule Assessment Design and Constraints Performance Assessment Assessment Results Reporting and Recording
	Training Evaluation By Course Directors and Training Managers By Training Program Evaluators
	Training Validation By Course Directors and Training Managers By Training Program Evaluators Validation Process
	Training Evaluation Follow-up

Evaluation questionnaires are also available for national courses in Middle Management and for the Civilian Staff Officers Course.

7.5 RECOMMENDED READING



Defining Value for Money in Training. Discussion Paper. Interdepartmental Sub-committee on Value for Money in Training. May 1990.



A Model for the Evaluation and Validation of Civilian Training and Development Programs. Sept 1986. DCLS.

Over 300 questions useful in evaluation and validation of training exercises.



Evaluation of Training. Volume 11, Manual of Individual Training. DND A-P9-000-011/PT-000.

Military training evaluation practices and procedures under the CFITS model.

Validation of Training. Volume 14, Manual of Individual Training. DND A-P9-000-014/PT-000.

Military training validation practices and procedures under the CFITS model.

8 PLANNING, BUDGETING AND REPORTING

Continuous learning is not itself a separate budget item. Its cost is borne by the organization unit, the manager, the individual and the work team: we can't separate it from other work place activity. It is part of the individual's *fully costed* salary.

Formal training, however, *is* a budget item. It is a major expense for large organizations, despite the fact that it provides only about 20% of the learning opportunity available to employees.

Formal training requires paperwork, reporting, and coordination for groups which are sometimes quite large. Course development and delivery represent costs to be estimated and tracked for both Corporate training and the Command/Group-specific training.

This chapter provides an overview of the budgetary cycles and processes used to estimate, obtain funds for, and track formal training activity.

8.1 HUMAN RESOURCE PLANNING

Planning for human resources in DND is part of our normal strategic and business planning process: it is not done in isolation. The business plan is the vehicle for managers to forecast their training requirements for the next fiscal year. An overview of the overall planning process follows.

The DND Business Plan

The DND Business Plan is an iterative approach to decision making involving all personnel who share responsibility in meeting DND's mission. It defines *how* we effectively address our corporate strategies and priorities, and is the vehicle through which strategic initiatives are developed and implemented, and resources identified. It forms the basis for management contracts and accountability management.

Each level of business planning forms contracts between superior and subordinate managers, identifies tasks, objectives and activities to be conducted. It further identifies the associated resource requirements and establishes a basis for joint accountability.

The benefits of business planning include:

- responsive accountability frameworks (who does what, with which resources, and against which measurement criteria);
- comprehensive feedback within the accountability framework;
- an objective, activity-based method of costing resource use.

The DND/CF Planning Process

Two levels of business planning are formally established. Level 1 plans form a contract between the Commander/Group Principal and the Chief of the Defence Staff/Deputy Minister. Level 2 plans are prepared within the Groups and Commands to support the Level 1 plans, and establish the more detailed accountability framework.

Level 2 plans document the objectives to be achieved by subordinates, how the objective will be accomplished, the resources required by objective (where feasible) and the measurement criteria (*performance indicators*) to be used.

Level 1 plans are reviewed and endorsed by VCDS with subsequent review and concurrence by the Chief of the Defence Staff /Deputy Minister. These plans are prepared annually, and submitted to the VCDS November 1 for promulgation by April 1, and cover a five-year period.

While no universal format is followed in DND/CF business planning, all business plans share a common topical outline, and provide the same level of information for higher management. They contain:

- A forward/cover letter
- A brief mission statement as per the Defence Development Planning Guide (DDPG)
- A statement of vision
- A description of the current organization and a high-level summary of resources
- Tasks, priorities and related resources as per the DDPG
- Proposed major initiatives
- Key results required and associated performance indicators

Guidelines for Line Managers

There are seven steps involved in planning for human resources, which will result in training budget requests:

1. Review senior planning documents (Defence Development Plan; Command and Group Strategic Plans; Treasury Board Secretariat/Public Service Commission directions; previous human resource plans.)
2. Review/prepare current business plan.
3. Analyse current work force and prepare forecast based on business plan (supply, demand and difference; address Work Force Adjustment, Employment Equity, Training & Development concerns).
4. Develop action plan for shortages, surpluses and for addressing departmental objectives for equity and languages (identify responsibilities and schedule, as well as union consultation strategies).
5. Communicate plans through business planning process and to responsibility centre managers, employees and peers.
6. Implement the plan.
7. Monitor, track and report.

8.2 PLANNING FOR CORPORATE LEARNING

Corporate training is centrally administered by DCLS, which is responsible for issuing the annual call letter, obtaining and rolling up the responses, and requesting and administering funding. It performs the planning role in consultation with corporate learning stakeholders.

8.3 PLANNING FOR COMMAND/GROUP-SPECIFIC TRAINING

This type of training is handled decentrally, according to approaches established locally in the Groups and Commands. This requires that each manager plan for such training in accordance with local procedures, and be familiar with local points of contact for training.

8.4 CONTINUOUS LEARNING CONSIDERATIONS

While formal training lends itself to formal plans and budgets, the more informal learning activities are more challenging to estimate. There are, nonetheless, several cost elements which we can identify when planning such activities. For instance:

- On-the-job learning activities have an associated cost in terms of lost short-term productivity;
- Pairing off mentors and learning associates during working hours as well as in off-hours: this time has budget implications;
- Researching, self-directed study and computer-based training will consume some office hours as well as the individual's own time;
- Discussions can be held, say, over brown bag lunch periods: but there will be a spill-over into office hours.

On the other hand, insights obtained as a result of the time spent in these learning activities may well have a positive impact, even in the near term, on productivity:

Consider: An individual discovers, while chatting with colleagues, that a particular time-consuming micro-computer operation can be handled using a shortcut.

Consider: One member of the team takes a formal, 3-day training course in a subject of interest to all, and acts as an internal consultant or resource person to bring others up to speed; the others in turn can act in a similar capacity, with the result that all get the bulk of the benefit without loss of productivity.

Consider: A mentor notes an obstacle in a learning associate's path to completing a difficult assignment, and makes it possible to get around the problem by her knowledge of "the ropes".

The net cost of *continuous* learning is often part of the overhead, the full labour cost: the cost to the organization may not always be determined. The cost to the individual is time. The benefits include increased flexibility in terms of using employee skills, and increased marketability for individuals, both internal and external to the DND organization.

8.5 BUDGETING

Properly recording the plan in budget items reduces the time and effort in preparing periodic reports (*see below*). Two parts of the financial coding scheme are fundamental to efficient planning and reporting: the *Resource Code* and the *General Reporting Code (GRC)*. Each year, DCLS publishes the current list of these codes as part of the input to the planning process. These codes are contained in the overall coding structure which is explained in detail in the Financial Administration Manual, Chapter 45.

The Resource Code

While individual resource codes can change from year to year, the major groupings are likely to remain fixed. Four major groups and nine sub-groups provide all the resource codes required to identify training activities:

RESOURCE (ACTIVITY) BREAKDOWN	
Transportation and Communications	Travel
Professional and Special Services	Charges for services from other Govt Depts
	Training Educational Services
	Informatics Services
	Other Professional Services
Rentals	Informatics Rentals
	Other Rentals
Utilities, Materials and Supplies	Mtl/Supply Charges from other Govt Depts
	Materials and Supplies

General Reporting Codes

For Command/Group-specific training, the GRC is used to identify the CTDS training category and the source (Public Service Commission, DND, Other Departments and University or College).

For Corporate training, the GRC is used to identify the type of program as well as the specific project or program which falls under it. Some codes may identify Groups/Commands, or the type of activity or expense. The assignment of these codes by DCLS each year reflects current internal and external reporting requirements. Some examples:

TYPE OF PROGRAM	EXAMPLES OF GRC USE (Subject to annual review)
Language Training & Testing	Reimbursement of courses after hours, DCLS development and delivery, GROUP/COMMAND identification.
Special Programs	Harassment Awareness, Single Operating Budget, Middle Management.
Employee Service Programs	Employee Assistance Program, Orientation Training, Retirement Training.
Development Programs	Command/Staff College, Career Assignment Program, Work Force Adjustment
Employment Equity	Broken out by Group/Command.
Client Service Initiatives	Broken out by Group/Command.
DG Classification & Organization	Tuition, facilities, training development and delivery for Work Descriptions.
ADM(IE) Infrastructure/Environment	Special Courses like Roof Inspections/Maintenance, Hydraulic Aerial Equipment, Jetty and Pier Inspections, Pesticide Management.

8.6 REPORTING

The following categories⁵ are used to determine funding and are reported as requested by DCLS.

CATEGORIES	DEFINITIONS	EXAMPLES
Governmental / Departmental	Office technology/informatics training Health and Safety training Environmental training Retirement training Harassment training	
Operational / Occupations	Training that is necessary in order to carry out current responsibilities and meet productivity levels consistent with DND standards and objectives.	Training on newly acquired equipment, training on pay and benefits administration for pay clerks.
Professional Development / Education	The acquisition of knowledge, skills and experience related to the job or organization context, although not necessarily required to perform specific tasks better. It increases personal qualifications, reinforces expertise and prepares the employee for other duties or future responsibilities.	
Language	All full-time or part-time language training offered DND employees.	
Management / Leadership	Training and development provided to supervisors, managers or executives, including management orientation at the entry to each level of management.	The five levels: Asst. Deputy Minister Director General Director Middle Manager Supervisor

⁵ Note that the use of the categories given here is scheduled to begin only in the fiscal year 1996/97. DCLS has already supplied categories for use in the current fiscal year.

8.7 RECOMMENDED READING



Business Planning Implementation. VCDS Instruction 1064-1.
26 July 1994.

An instruction directing the development and implementation of the first round of business plans in DND/CF.



Business Planning Terminology: Proposed Table of Contents for Level One Business Plans. D2000 Business Planning Working Group. October 1994.



Responsibility Centre Manager's Course. DCLS. 1995.

A thorough discussion of Business Planning is given in Module 2. Includes samples and exercises.

APPENDIX A: GLOSSARY

GLOSSARY	
Activity-based Management	A strategy in which all training activities will be costed and managed in accordance with taskings and priorities derived from Defence Development Plans, Departmental Authority strategic guidance, and Command/Group business plans. The approach must emphasize and link IT/PD activities to missions, goals and availability of resources.
Business Case Planning	A sound argument for a particular course of action which shows the net contribution of that action in meeting departmental goals or operational missions. It ensures that the best solution, in terms of results and costs, is applied to improve the overall performance.
Canadian Forces Individual Training System (CFITS)	An operating structure which permits decentralized conduct of training under centralized authority through a management system designed to control the quality and quantity of, as well as the resources dedicated to, individual training.
Civilian Human Resource Management Council (CHRMC)	The CHRMC is composed of senior Command and Group managers. It fosters continuous learning by providing civilian policy direction aimed at attracting and retaining an effective and accountable civilian work force.
Civilian Training and Development System (CTDS)	The set of policies and procedures by which DND applies a systems approach to the training of its civilian employees. The basic components of this systems approach for DND are: identification of training needs; development and implementation of plans and programs to meet these requirements; allocation of funds supporting approved requirements; monitoring and reporting of training activities; evaluation of training; and validation of training.
Continuous Learning	Continuous learning is a process which managers and employees undergo to acquire, apply and transfer knowledge and skills to benefit themselves <i>and</i> the organization. Each individual considers all actions, whether formal or informal, as opportunities for learning.
Corporate Learning Programs	Learning activities for civilians across the Department which are centrally funded and based on corporate requirements.

GLOSSARY

Corporate Learning Stakeholder	An organizational component of the CTDS, the primary interest of which is the design, development and delivery of cost-effective and specialized training programs to civilians across the System in response to clearly identified needs. These activities are funded and carried out under the guidance of the responsible central agencies such as, for example, the Directorate of General Safety.
D2000	D2000 is a department-wide strategic framework providing the foundation for continuous improvement in the way DND manages and conducts business in support of defence mission and task objectives.
Departmental Authority (DA)	The central or departmental staff focus for individual training/professional development in DND and the CF. The Departmental Authority resides in ADM(Per) Group.
Departmental Human Resource Management Committee (DHRMC)	The DHRMC is the governing body for civilian human resource management in DND. This executive committee establishes the corporate strategic framework for civilian HRM and provides direction on civilian personnel policy, programs and issues.
Development	The acquisition of knowledge, skills and abilities to prepare employees to competently perform functions that will be required in the future and which are based on clearly defined organizational needs.
Education	The provision of a base of knowledge and intellectual skills upon which information can be correctly interpreted and sound judgement exercised.
Evaluation	The process of determining the effectiveness of a given training activity in achieving its objectives.
General Purpose Training	A category of training in support of national and international development projects for which DND has a commitment, such as harassment awareness, environmental protection and information technology.
IT/PD	Individual Training and Professional Development.
Learning Organization	A Learning Organization is created when individuals deliberately reinvest their own learning in the organization in a concerted way. Organizations don't learn: <i>people</i> do. Sharing is the key to organizational learning.

GLOSSARY	
Managing Agent	A Command or NDHQ Group Principal designated as OPI for the development, planning, budgeting, scheduling and/or conduct of specific assigned IT/PD related subjects. Any MA may designate and coordinate a Managing Agent.
Managing Authority (MA)	Organizational element responsible for implementing or arranging for the implementation of individual training/professional development programmes. There are four Managing Authorities: MARCOM, LFC, AIRCOM and ADM(Per).An organizational component of the CTDS, and a member of the CHRM.
Needs Assessment (NA)	The systematic, on-going diagnosis of gaps between actual/present and desired employee performance, both immediate and long-term. These gaps are identified by comparing present performance levels with the specific requirements of the employees' present duties on the one hand, and with future human resource requirements on the other. The cause(s) of the gap are identified. Needs assessment may be divided into four elements. It begins with performance analysis (discrepancy identification). Next, identification of potential solutions. Then examination of costs and benefits, and last a proposal to management.
Professional Development	The planned, progressive, career-long process of education, training and employment experience.
Stakeholder	An organizational component of the CTDS and a member of the CHRM, whose primary interest is to ensure the training of its own employees by the most efficient and cost-effective means available. (Stakeholders include all major Commands and Group principals.)
Training	The provision of the knowledge, skills and abilities that employees require to perform their present duties competently.
Training Needs Analysis (TNA)	The process used for defining the scope of training required and the actual training to be taken. This can be done after it has been determined that a lack of skill, knowledge or abilities is causing a performance gap.
Validation	The process of determining whether a training activity was beneficial and cost-effective to the Department over the long term.
Verification	An integral part of the business planning process, it is the process of determining whether or not an operation or activity effectively contributes to meeting defined departmental performance outcomes.

APPENDIX B: CORPORATE PROGRAMS

The summaries that follow describe corporate-sponsored learning opportunities available in 1995/96 to civilian employees. They have been developed by Departmental specialists in response to a general demand for basic subject matter knowledge, and the number of programs is subject to change from year to year. These learning opportunities range from briefings to formal courses. In most cases they are organized and delivered locally to facilitate attendance. Information on the content, schedule and location of these learning opportunities is available from the designated contact.

Canadian Forces Command and Staff College Course

The Command and Staff College Course is designed to develop selected officers for senior command and staff appointments in the Canadian Forces in peace and war. In keeping with the one-work-force concept, two billets are allocated each year to two high potential civilian employees of the Department. The Command and Staff Course is 45 weeks in length and is conducted in Toronto, Ontario.

Contact: Head, Civilian Management Development
Directorate Scientific Academic and Managerial Appointments

Career Assignment Program (CAP)

CAP is an integrated career development program designed to assist departments in the development of middle managers who have been assessed as having the potential to perform effectively at the executive level. Through planned work assignments, the program enables those selected to capitalize on their potential for advancement to executive levels.

Contact: Head, Civilian Management Development
Directorate Scientific Academic and Managerial Appointments

Conflict Resolution

This course is designed to be used with small groups of supervisors and union representatives to assist in dealing constructively with conflict. Training is provided locally or through the Command Senior Staff Relations Officer.

Contact: the Civilian Learning Coordinator

Developmental Language Training

Language training is available for employees who need to maintain or enhance their ability in their second official language for human resource planning, career development, or future job flexibility purposes. This training is provided in the work place by the Department and employee participation is subject to operational requirements as determined by the responsible manager.

Contact: the local Civilian Personnel Office will provide contact names (usually the Civilian Learning Coordinator or Coordinator of Official Languages)

Diversity in Leadership Program

The Diversity in Leadership Program is designed as a special measure to improve representation of designated groups in the executive ranks of the public service. The Program prepares designated group members at the EX equivalent, EX minus-one and EX minus-two levels for entry to the Executive Group through training and development opportunities designed to enhance their experience as leaders/managers.

Contact: Head, Civilian Management Development
Directorate Scientific Academic and Managerial Appointments

Employee Assistance Program Awareness

The Employee Assistance Program exists to provide options for help to employees experiencing personal difficulties which may be affecting work performance. The Department provides awareness sessions for managers, supervisors and other employees to learn about the services available through the Employee Assistance Program and their respective responsibilities on EAP matters. These sessions are organized and delivered at the local level by members of the local EAP Committee. More specialized training for EAP Referral Agents and EAP Committee Chairpersons is conducted by the National EAP Office situated in DCLS at NDHQ.

Contact: the local EAP Committee Chairperson

Employment Equity /Diversity Awareness

The Department provides various learning opportunities to assist civilian and military managers and employees with an understanding of employment equity, diversity in the work place, gender differences and cross-cultural awareness. These subjects are also included in the middle management and supervisory training programs.

Contact: the local Civilian Personnel Office

Enhanced Labour-Management Relations Course

This course is designed to provide union and management members of local Labour-Management Relations Committees with the knowledge, skills and awareness required to become competent and effective committee members. This training is provided locally or through the Command Senior Staff Relations Officer.

Contact: the local Civilian Personnel Office

General Safety

The Department provides a variety of health and safety learning opportunities that range from General Safety Program briefings delivered locally by the Base General Safety Officers or their equivalents at NDHQ, to more intensive health and safety courses managed centrally by D Safe G.

Contact: the General Safety Officer at the base level or the equivalent at NDHQ

Harassment Awareness

At present, various harassment awareness training initiatives are being delivered throughout the Department. During 1995/96 a joint Departmental and CF training initiative (the Support Harassment and Racism Prevention program) will be launched to provide a uniform level of harassment awareness training to civilian and military personnel across DND.

Contact: the local unit Harassment Advisor or the Civilian Personnel Office

Infrastructure and Environmental Awareness

Courses are provided by the Infrastructure and Environmental Branch of the Materiel Group at NDHQ.

Infrastructure: training is provided to ensure that field technicians and people in trades are kept abreast of changing technology in the maintenance of operational equipment.

Contact: The Base/Wing Construction Engineering Officer

Environment: the Department provides awareness sessions and training on environmental legislation, directives and programs that address energy efficiency, waste reduction, pollution, assessment of the environmental impacts of DND policies and activities, and related topics.

Contact: The Base/Wing Environment Officer (and/or the Base/Wing Construction Engineering Officer)

Interchange Canada

Interchange Canada is a developmental program that promotes and facilitates the exchange of employees, through assignments, between the Public Service and organizations in other sectors located in Canada. Other sectors include the private sector, other levels of government, Crown corporations, unions, academic institutions and non-profit organizations.

Contact: Head, Civilian Management Development
Directorate Scientific Academic and Managerial Appointments

Job Classification

Courses are provided for managers and supervisors, civilian personnel specialists and union officials, and employees to provide a better understanding of the Universal Classification Standard, work description writing, and the job evaluation process.

Contact: the local Civilian Personnel Office

Middle Management Development

The Department provides a comprehensive learning program for civilian and military managers that addresses general skills related to managing human and materiel resources. The program is fifteen days in length and is delivered by the Canadian Forces Management Development School at St. Jean, Quebec.

Contact: the Civilian Learning Coordinator

Responsibility Centre Manager Training

Middle-level managers are provided the opportunity to learn about aspects of DND business that are undergoing significant change: Departmental management principles, change management, business planning, and operating budgets. This is a three-day program delivered locally by Commands and at NDHQ by the Canadian Forces Management Development School.

Contact: the Civilian Learning Coordinator

Retirement Planning

Training is provided by the Department to assist employees with planning the financial, social and personal aspects of retirement.

Contact: the Civilian Learning Coordinator

Senior Officers Symposium (SOS)

The aim of the SOS is to enable senior officers and civilians of equivalent status to enhance their skills in leadership, communication, motivation, problem-solving and interpersonal relations in order to better meet the needs of the Department and better assess the demands of the situations they must manage. The SOS is a 10 day course conducted in St. Jean, Quebec. There are eight seats available to civilian participants on both the winter and fall sessions.

Contact: Head, Civilian Management Development
Directorate Scientific Academic and Managerial Appointments

Staff Relations for Managers

Training is provided for managers and supervisors to assist with understanding the principles of labour management relations, roles and responsibilities, collective agreements, and grievance procedures. This training is provided locally or through the Command Senior Staff Relations Officer.

Contact: the local Civilian Personnel Office

Statutory Language Training

The Public Service Commission/Language Training Canada provides full-time language training for Departmental employees appointed to non-imperative bilingual positions who require language training to meet the linguistic requirements established for the position by management.

Contact: Directorate Continuous Learning Strategies

Supervisory Principles and Practices

First-line supervisors are provided training to address the fundamental knowledge and skills required for managing and supervising staff. Content includes communication, problem-solving, planning, delegation and other aspects of staff management. This is a ten-day program delivered locally.

Contact: the Civilian Learning Coordinator

Work Place Orientation

Orientation sessions for employees new to the work place are provided at the local level. An orientation handbook, prepared by DCLS, is available to assist employees and supervisors with the orientation process.

Contact: the Civilian Learning Coordinator

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES

préface

Nous sommes en plein coeur d'une révolution. Nous passons d'une économie industrielle traditionnelle à une nouvelle économie basée sur les connaissances et l'information. La dernière révolution importante, la révolution industrielle du XIXe siècle, a eu des répercussions importantes sur le monde des affaires, le gouvernement et la société.

Cette révolution sera aussi spectaculaire.

Elle a déjà modifié nos façons de vivre et de travailler. Cela se produit sous nos yeux.

Les spécialistes disent que l'on a produit plus d'information au cours des 30 dernières années qu'au cours des 5 000 ans qui ont précédé, et la somme totale des connaissances acquises *double* tous les cinq ans. Cette situation a une incidence évidente sur le milieu du travail, où les aptitudes requises changent sans arrêt et où l'information est en constante transformation.

L'idée d'une carrière unique, fondée sur un ensemble solides de connaissances et d'informations, est désormais désuète. La notion des hiérarchies rigides et des organisations statiques est en voie de disparaître. Pour s'adapter aux changements, les personnes, les équipes de travail et les organismes doivent apprendre continuellement au sein de leur milieu de travail, au fur et à mesure que les changements surviennent.

Ce guide porte sur le concept de l'apprentissage continu, c'est-à-dire sa signification et son fonctionnement. On y présente quelques exemples vécus de l'apprentissage continu. Mais *on n'y dicte pas de solutions*. Parce que si l'on prend la formation continue au sérieux, les solutions viendront d'elles-mêmes.

Il revient à chacun de nous de découvrir les moyens qui nous permettront d'adapter l'apprentissage continu à sa situation.

— adapté de *L'apprentissage continu dans la Fonction publique du Canada*. Vidéo. 1994.
Conseil du Trésor du Canada.

TABLE DES MATIÈRES

1

INTRODUCTION

1.1	BUT	1
1.2	L'APPRENTISSAGE CONTINU : QU'EST-CE QUE C'EST?	1
1.3	POURQUOI L'ORGANISATION AXÉE SUR L'APPRENTISSAGE EST-ELLE UNE BONNE IDÉE?	2
1.4	QUE PUIS-JE EN TIRER?	3
1.5	COMMENT UTILISER CE GUIDE	4
1.6	PERSONNES CLÉS	6
1.7	LECTURES RECOMMANDÉES	8

2

CONTEXTE DE LA POLITIQUE

2.1	LA MISSION DU MDN ET DES FC	9
2.2	LA VISION DU MDN ET DES FC	9
2.3	LES SIX PRINCIPES DE GESTION	9
2.4	LE PREMIER PRINCIPLE DE GESTION: NOS PRINCIPES DE GRH	10
2.5	LE CADRE DE RESPONSABILISATION EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	11
2.6	LA MISSION ET LE MANDAT DE LA DSAP	13
2.7	LA VISION D'AVENIR DU MDN EN MATIÈRE D'APPRENTISSAGE CONTINU	13
2.8	PRINCIPES DIRECTEURS DE LA MISE EN OEUVRE DE L'APPRENTISSAGE CONTINU	14
2.9	LECTURES RECOMMANDÉES	16

3

SYSTÈME DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT

3.1	UN SYSTÈME DESTINÉ À L'APPRENTISSAGE?	19
3.2	LE CADRE II/PP ET LE SFPC	19
3.3	LE MODÈLE DU SFPC	20
3.4	AUTORITÉ DU MINISTÈRE - RÔLES ET RESPONSABILITÉS	21
3.5	AUTORITÉS DE GESTION - RÔLES ET RESPONSABILITÉS	23
3.6	GESTIONNAIRES AXIAUX - RÔLES ET RESPONSABILITÉS	25
3.7	APPLICATION DU MODÈLE DU SFPC	26
3.8	LECTURES RECOMMANDÉES	30

4

APPROCHE SYSTÉMIQUE EN MATIÈRE D'APPRENTISSAGE

4.1	EN QUOI CONSISTE L'APPROCHE «SYSTÉMIQUE»?	31
4.2	L'APPROCHE SYSTÉMIQUE APPLIQUÉE À L'APPRENTISSAGE	33
4.3	LECTURES RECOMMANDÉES	36

5	ANALYSE DES BESOINS	
5.1	ÉVALUATION DU RENDEMENT	37
5.2	CAUSES D'UN RENDEMENT INSUFFISANT	38
5.3	SOLUTIONS DE FORMATION : OPTIONS	38
5.4	ESTIMATION DES COÛTS RELIÉS AUX SOLUTIONS DE FORMATION	39
5.5	AUTRE MATÉRIEL D'APPRENTISSAGE	40
6	AUTRES APPROCHES D'APPRENTISSAGE	
6.1	APPRENTISSAGE AU RYTHME DE L'INDIVIDU	41
6.2	TÉLÉ-APPRENTISSAGE	43
6.3	«CONTRATS» D'APPRENTISSAGE	44
6.4	AUTRES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN PLACE	45
6.5	POSSIBILITÉS OFFERTES AUX GESTIONNAIRES AXIAUX	48
6.6	PARTENARIATS	51
6.7	LECTURES RECOMMANDÉES	52
7	QUESTIONS D'ÉVALUATION	
7.1	EN AVOIR POUR SON ARGENT	55
7.2	ÉVALUATION ET VALIDATION	56
7.3	NIVEAUX D'ÉVALUATION	56
7.4	LE MODÈLE D'ÉVALUATION DE LA DSAP	58
7.5	LECTURES RECOMMANDÉES	60
8	PLANIFICATION, BUDGÉTISATION, REDDITION DES COMPTES	
8.1	PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES	61
8.2	PLANIFICATION DE L'APPRENTISSAGE MINISTÉRIEL	64
8.3	PLANIFICATION DE LA FORMATION PARTICULIÈRE AUX COMMANDEMENTS ET AUX GROUPES	64
8.4	CONSIDÉRATIONS EN MATIÈRE D'APPRENTISSAGE CONTINU	64
8.5	BUDGÉTISATION	65
8.6	REDDITION DES COMPTES	68
8.7	LECTURES RECOMMANDÉES	69
	APPENDICE A : GLOSSAIRE	71
	APPENDICE B : PROGRAMMES MINISTÉRIELS	75
	APPENDICE C :	
	APPENDICE D :	

1. Introduction	Définition de l'apprentissage continu – apprentissage comparé à la formation – l'organisation axée sur l'apprentissage – comment utiliser ce guide – qui consulter pour obtenir de l'aide et de l'information.
2. Contexte de la politique	Notre mission et notre vision – principes de gestion – comment ils se rattachent à nos principes en matière de ressources humaines – responsabilisation en matière de gestion – la mission et la vision de la DSAP – mise en oeuvre de l'apprentissage continu.
3. Cadre de l'apprentissage	Le cadre de gestion – Instruction sur la formation individuelle / perfectionnement professionnel – autorités au sein du modèle de formation et de perfectionnement du personnel civil – son application.
4. L'approche systémique	La formation comme activité d'apprentissage – attaquer systématiquement les questions d'apprentissage – éléments de l'Approche systémique en formation de la Commission de la Fonction publique.
5. Analyse des besoins	L'étape de l'analyse des besoins de l'A.S.F. – problèmes de rendement et formation – autres options que la formation comme solutions – fixer les coûts réels de l'apprentissage.
6. Autres formes d'apprentissage	Approches efficaces d'apprentissage autres que la formation formelle – autres formes d'apprentissage au rythme de l'individu – gestion de «contrats» d'apprentissage – possibilités offertes aux gestionnaires.
7. Évaluation	En avoir pour son argent – évaluer et valider – lorsque cela est significatif – le modèle d'évaluation Kirkpatrick – suggestions de la DSAP en vue de l'évaluation.
8. Administration	Planification, budgétisation et reddition des comptes – planification opérationnelle et planification des ressources humaines – information nécessaire pour les rapports des agences centrales.
9. Appendice A	Glossaire d'expressions utilisées dans ce guide.
10. Appendice B	Programmes d'apprentissage parrainés par le Ministère : un sondage de 1995.
11. Appendice C	
12. Appendice D	

1 INTRODUCTION

1.1 BUT

Le but de ce guide est de faciliter l'application de la politique ministérielle sur l'*Apprentissage continu du personnel civil* en fournissant des renseignements de base et des conseils généraux à l'ensemble du Ministère. Il renferme des énoncés implicites des rôles et des responsabilités des gestionnaires axiaux, des coordonnateurs de l'apprentissage du personnel civil (CAPC) et des employés civils (voir chapitre 3). Comme les groupes et les commandements sont chargés de cerner les besoins d'information de leurs gestionnaires, ils peuvent décider de leur fournir des directives ou des détails additionnels.

Ce guide a été préparé à la suite d'un vaste processus de consultation à l'échelle nationale, et nous tenons à remercier tous ceux et celles qui y ont contribué. Il s'agit d'un document «vivant», et il sera fréquemment révisé et mis à jour, tant au niveau national que régional, au fur et à mesure que les méthodes et les techniques en matière d'apprentissage se multiplieront. Des études de cas seront au nombre des premiers ajouts apportés à ce guide.

L'apprentissage continu n'est pas un nouveau concept, mais une nouvelle façon de penser — une transition de la formation à l'apprentissage — sera définitivement nécessaire à sa mise en oeuvre, touchant à la fois les gestionnaires, les employés et les coordonnateurs de l'apprentissage du personnel civil. Le matériel présenté ici aidera certainement à établir cette vision, mais il ne peut — et ne doit pas — *dicter* la façon dont l'apprentissage continu est mis en place.

1.2 L'APPRENTISSAGE CONTINU : QU'EST-CE QUE C'EST?

L'apprentissage, c'est ce que nous entreprenons en vue d'apporter un changement concret à notre comportement.

L'apprentissage regroupe plusieurs façons d'acquérir les connaissances et les compétences dont nous avons besoin, et la formation formelle est l'une d'entre elles. De temps en temps, il est possible que nous utilisions la formation pour parfaire nos compétences en vue de réaliser certaines tâches selon de nouvelles normes ou celles déjà établies. Un objectif de formation bien défini, un processus formel de prestation et une infrastructure seront mis en place pour l'administrer. Une fois la formation

terminée, nous retournerons au travail et nous tenterons d'appliquer le mieux possible les nouvelles notions acquises à des situations réelles.

Toutefois, l'apprentissage prend également des allures beaucoup plus informelles, plus naturelles, qui se présentent plus souvent. Non seulement apprenons-nous au moyen de la formation comme telle, mais nous apprenons également beaucoup grâce à nos collègues, nos clients et nos tâches courantes. Nous apprenons constamment, grâce à toutes sortes de situations. L'apprentissage continu ne requiert qu'une structure allégée, voir aucune structure officielle : nous le gérons nous-mêmes. Nous appliquons généralement cet apprentissage immédiatement aux tâches courantes.

La politique du Ministère de la Défense nationale (MDN) en matière d'*Apprentissage continu du personnel civil* est fondée sur l'apprentissage individuel, mais elle va jusqu'à étendre les avantages à l'organisation. Lorsque nous partageons délibérément l'apprentissage comme façon de travailler, nous pouvons devenir une *organisation axée sur l'apprentissage*.

L'apprentissage continu est un processus que les gestionnaires et les employés entreprennent pour acquérir, appliquer et transférer les connaissances et les compétences dont eux-mêmes *et* l'organisation peuvent bénéficier. Chaque personne considère toutes les mesures, qu'elles soient formelles ou informelles, comme des occasions d'apprendre.

Une **organisation axée sur l'apprentissage** est créée lorsque des personnes réinvestissent délibérément leur propre apprentissage dans l'organisation de façon concrète. Les organisations n'apprennent pas : *les personnes* le font. Le partage est la clé de l'apprentissage organisationnel.

1.3 POURQUOI L'ORGANISATION AXÉE SUR L'APPRENTISSAGE EST-ELLE UNE BONNE IDÉE?

Les organisations axées sur l'apprentissage sont expertes dans l'anticipation et la gestion du changement. Dans un monde en perpétuel changement et toujours plus rapide, cette qualité devient essentielle à la survie et à la croissance.

Le changement est une des rares constantes dans nos carrières. Pour faire face à l'évolution des réalités économiques, les priorités gouvernementales et les niveaux de financement sont scrutés attentivement.

Le MDN est directement et immédiatement touché par un tel changement. Le Ministère continue à faire face à d'importantes coupures qui modifient la portée et la nature de ses tâches. Tout comme d'autres organisations publiques, notre structure

administrative change pour tenter d'absorber les réductions du niveau de financement et de mettre en place de nouveaux programmes.

Les budgets de formation sont soumis à la même pression que les autres secteurs administratifs et opérationnels. Nous devons d'abord mettre l'accent sur *ce* que nous faisons, et décider si nous faisons les *bonnes choses*. Leur ajoutons-nous une valeur? Ensuite, nous devons décider *comment* nous ajoutons une valeur : le faisons-nous de la bonne façon?

La fonction publique reconnaît les changements fondamentaux auxquels nous faisons face et y répond partiellement en favorisant l'apprentissage continu et les organisations axées sur l'apprentissage. En tirant parti d'une tendance tout à fait naturelle chez l'humain — soit celle d'apprendre et de comprendre — le Conseil du Trésor y voit une façon d'améliorer et de multiplier les répercussions de chaque dollar investi dans la formation.

1.4 QUE PUIS-JE EN TIRER?

Comment nos emplois évolueront-ils, ou de quoi aura éventuellement l'air l'organisation, personne ne le sait vraiment. Plusieurs de nos emplois actuels n'existaient même pas il y a dix ans. D'autres ont considérablement changé pour tirer parti de la nouvelle technologie.

Combien de temps travaillerons-nous pour un employeur? Quelles seront nos choix de carrière? Il n'y a aucune réponse ferme. Les organisations commencent à se rendre compte que l'emploi de personnel à long terme et au mérite de longs états de service, n'est peut-être pas la meilleure façon de fonctionner ou de croître. Pour leur part, les employés se rendent compte que les nouvelles structures organisationnelles «linéaires» représentent des possibilités d'avancement différentes. Ainsi, en arrivent-ils à redéfinir leur satisfaction personnelle.

Certaines choses sont claires. Notre investissement en matière d'apprentissage sera rentable, même si nous ne pouvons prévoir comment, ou obtenir une garantie quant à l'avenir. Cependant, en raison du rythme accéléré du changement, *ne pas apprendre* est la garantie d'un moins grand nombre d'occasions. Nous ne pouvons nous permettre de ne pas apprendre. Les employés doivent garder leurs compétences à jour et un rythme d'apprentissage accéléré. Les employeurs doivent encourager et faciliter l'apprentissage continu tout en favorisant un milieu qui y soit propice.

Le MDN s'est engagé à assurer un tel milieu. L'apprentissage a longtemps été perçu comme une ressource essentielle au soutien de l'organisation du MDN et comme une assurance de l'employabilité de ses membres. Cela est reflété dans la politique

de gestion des ressources humaines et incorporé dans les processus de planification opérationnelle maintenant en place.

L'apprentissage et le travail sont inséparables. Travailler c'est apprendre.

L'apprentissage continu est notre investissement pour l'avenir.

1.5 COMMENT UTILISER CE GUIDE

Le lecteur est fortement incité à prendre le temps de lire entièrement ce guide une première fois et à l'utiliser par la suite à titre de document de référence, en mettant l'accent sur les sujets qui l'intéressent plus particulièrement. Il est entendu que tous les lecteurs ne tireront pas les mêmes avantages de chacun des chapitres. Nous en avons tenu compte dans l'organisation de ce guide. Un sommaire exécutif n'a pas été rédigé puisque plusieurs caractéristiques permettent de réduire le temps consacré à la consultation et au repérage des sujets :

- des onglets de couleurs distinctes et un index rapide;
- des chapitres courts;
- une table des matières à deux niveaux faisant référence au numéro des pages;
- un glossaire;
- un appendice résumant les programmes ministériels.

De plus, des dispositions ont été prises pour permettre d'ajouter du matériel de source locale, matériel qui ne se trouve pas dans la version nationale de ce guide. Deux sections portant des onglets de couleurs distinctes sont prévues à cette fin.

Organisation

Le chapitre 2 résume le contexte de la politique de l'apprentissage continu au sein du MDN et des FC et établit les liens entre la mission, la vision et les principes qui façonnent le milieu de l'apprentissage.

Le chapitre 3 résume le *Cadre de gestion de l'instruction individuelle et du perfectionnement professionnel* du SMA(Per) du QGDN, mai 1994, un document clé en vue de la mise en oeuvre de l'apprentissage continu. Il identifie les autorités ministérielles et de gestion et donne un aperçu du Système de formation et de perfectionnement des civils (SFPC). Il décrit les rôles et les responsabilités de ceux qui participent à la formation et à l'apprentissage, y compris le comité conjoint composé de militaires et de civils chargé d'assurer une formation commune et générale.

Le chapitre 4 met l'accent sur l'application de l'approche systémique générale à l'apprentissage, soit un processus formel permettant de s'attaquer aux occasions particulières d'apprentissage. Ce processus a pris sa source de l'*Approche systémique en formation* de la Commission de la Fonction publique.

Le chapitre 5 met l'accent sur l'analyse des besoins, et énumère les nombreuses options autres que les programmes de formation, qui s'avèrent souvent de meilleures solutions aux problèmes de rendement.

Le chapitre 6 décrit les autres options qui émergent en marge de la formation formelle. Ces options sont des exemples de mécanismes favorisant l'apprentissage continu. Elles fournissent des modèles à suivre sans dicter de procédures.

Le chapitre 7 complète la revue des parties essentielles de l'*Approche systémique en formation* en traitant de l'évaluation et de la validité des programmes de formation et d'apprentissage.

Le chapitre 8 conclut le guide par une revue intégrale de la planification, du financement et de la reddition des comptes en matière de formation, y compris le défi que présente le financement de l'apprentissage continu.

Matériel de référence

Chaque chapitre comprend une section de lectures recommandées. Le matériel se trouvant au Centre de référence sur la formation de Formation et perfectionnement Canada à Hull, Québec a été largement utilisé. Ce matériel est disponible sur demande en composant le 1-800-265-9787 (1-819-953-5594 dans la Région de la Capitale nationale) ou par télécopieur au (819) 953-6082. Les gestionnaires peuvent obtenir d'autre matériel du Centre d'apprentissage et des ressources du QGDN en composant le (613) 996-2258 (télécopieur : 613-996-5286).

Clientèle visée

Deux groupes principaux sont visés par ce guide. Même si son titre est Guide à l'intention des *gestionnaires*, Apprentissage continu, il s'adresse également aux CAPC.

Il est clair que la réussite de l'apprentissage continu dépend de la collaboration étroite des gestionnaires et des coordonnateurs de l'apprentissage du personnel civil afin d'aider les employés et à leur présenter une vision commune de la nouvelle approche. L'accent doit d'abord porter sur la relation entre gestionnaires et employés et sur leurs responsabilités. Comme les CAPC fourniront quotidiennement le soutien

nécessaire aux deux groupes, ils doivent bien comprendre leurs propres rôles. Ce guide vise à fournir une seule et même vision de l'apprentissage continu à ces deux groupes.

Extensions locales

La nature même de l'apprentissage continu suggère le *changement* — et des variantes locales sur le thème de l'apprentissage continu sont probables et souhaitables. Des renseignements sur les programmes, les activités et les procédures ou une liste de personnes-ressources et de leurs numéros de téléphone constituent des extensions logiques du guide national. Les deux dernières sections ont été prévues à cette fin.

Il est de plus suggéré que la Direction des Stratégies de l'apprentissage permanent (DSAP) soit incluse dans la distribution de ce matériel, de façon à en faciliter la circulation à tous les membres du réseau des CAPC. Les bonnes idées n'ont pas de limites : une *organisation axée sur l'apprentissage* tire avantage d'un tel partage.

1.6 PERSONNES CLÉS

Pour les employés

- Surveillant/gestionnaire;
- Officier du personnel civil;
- Coordonnateur de l'apprentissage du personnel civil.

Pour les gestionnaires

- Commandant de base;
- Coordonnateur de l'apprentissage du personnel civil;
- Gestionnaire de centre de responsabilité;
- Contrôleur de base ou équivalent;
- Officier de sélection du personnel;
- Direction des Stratégies d'apprentissage permanent;
- Agences et groupes nationaux/régionaux/locaux;
- Listes des personnes ressources pour les ressources externes (autres ministères);
- Représentants syndicaux.

Pour les coordonnateurs de l'apprentissage du personnel civil

- Pairs CAPC : liste mise à jour par la DSAP;
- Officier supérieur d'état-major/Bureau de première responsabilité;
- Gestionnaire de centre de responsabilité;
- Officier de sélection du personnel;
- Direction des Stratégies d'apprentissage permanent;
- Agences et groupes nationaux/régionaux/locaux;
- Listes de personnes ressources pour les ressources externes (autres ministères);
- Représentants syndicaux.

1.7 LECTURES RECOMMANDÉES



Apprentissage continu dans la Fonction publique du Canada. Vidéo et guide imprimé (Cahier). Conseil du Trésor. 1994.

Les excellents points de vue sur l'apprentissage continu se trouvant dans la vidéo complètent l'outil de diagnostic et de mise en oeuvre imprimé. La clientèle cible pour les discussions de groupes comprend les gestionnaires, les employés et les surveillants, ainsi que les membres des équipes de travail.



Politique ministérielle sur l'apprentissage continu du personnel civil. DSAP. Juin 1994.

La politique actuelle en matière d'apprentissage du personnel civil.



L'apprentissage permanent - Un rapport du CCG. Versions détaillée et résumée. Centre canadien de gestion. 1994.

Un rapport commandé et endossé par le Groupe d'orientation du Conseil de perfectionnement des ressources humaines sur l'apprentissage permanent. Il fournit des renseignements détaillés sur plusieurs concepts dont traite ce guide.

2 CONTEXTE DE LA POLITIQUE

L'apprentissage continu fait partie intégrante de la politique du MDN et des Forces canadiennes (FC) qui comprend la mission, la vision et les principes de gestion de l'organisation. Ces rapports sont décrits et expliqués ci-après.

2.1 LA MISSION DU MDN ET DES FC

Protéger le Canada, contribuer à la paix mondiale et projeter les intérêts canadiens à l'étranger.

2.2 LA VISION DU MDN ET DES FC

En tant qu'Équipe de la Défense du Canada, nous travaillons ensemble à assurer la sécurité de notre pays, État démocratique dans un monde en évolution. Notre vision comprend :

- une force totale, composée de forces navales, terrestres et aériennes, qui soit apte au combat, bien équipée, bien entraînée et hautement professionnelle;
- une organisation de défense efficiente et axée sur les résultats, qui tire le maximum des ressources qu'on lui confie en vue d'atteindre les objectifs établis;
- une Équipe de la Défense dynamique et créative, visant l'excellence, l'amélioration continue et le respect mutuel;
- une culture de défense qui réagit aux changements et aux contraintes, qui reflète les valeurs de la société canadienne et répond aux besoins des membres de l'Équipe de la Défense.

2.3 LES SIX PRINCIPES DE GESTION

Plusieurs principes de gestion découlent de la mission et de la vision du MDN et des FC, et ils forment la base des principes de gestion des ressources humaines et du cadre de responsabilisation qui sont résumés dans le tableau de ce chapitre.

Les principes de gestion précisent que :

- nous favoriserons le partenariat, les communications, la participation et l'innovation;
- nous donnerons plus de latitude à tous les niveaux avec l'imputabilité qui en découle;
- nous encouragerons les décisions innovatrices et accepterons des risques accrus;
- nous favoriserons constamment l'amélioration des résultats et de l'efficacité, et mettrons l'accent sur le service à l'utilisateur dans l'accomplissement de nos tâches;
- nous adopterons une gestion des ressources et une planification fondées sur le principe de la responsabilité, afin de pouvoir établir des liens entre objectifs et activités d'une part et ressources d'autre part, de révéler les coûts et d'identifier les résultats obtenus;
- nous favoriserons la compétitivité et l'efficacité des activités internes de la défense, en confirmant la validité des pratiques basées sur la valeur ajoutée, en examinant de nouvelles façons d'offrir nos services, en tenant compte des normes du secteur privé et en offrant aux utilisateurs de nos services internes plus de choix et de responsabilités.

2.4 LE PREMIER PRINCIPE DE GESTION: NOS PRINCIPES DE GRH

Le premier principe de gestion fournit les quatre principes de gestion des ressources humaines, tel qu'indiqué ci-après. Ces principes ont été adoptés par le Comité ministériel de la gestion des ressources humaines (CMGRH) en 1993 à la suite d'un vaste processus de consultation à l'échelle nationale qui a permis de les élaborer. Ils ont été par la suite promulgués par le Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD).

Partenariat — chaque membre de l'Équipe de la Défense, civil ou militaire, peu importe son niveau, est apprécié et respecté en tant que membre de l'équipe. Le partenariat signifie également responsabilité. En tant que partenaires, nous partageons les succès, ainsi que la responsabilité de réaliser sa mission.

Communication — de façon à ce que l'Équipe de la Défense devienne une organisation responsable et efficace, nous devons savoir ce qui se passe et pourquoi. Nos supérieurs doivent nous informer, et nous devons en faire de même avec les autres.

Participation — les rapports supérieur/subordonné doivent être remplacés par le partenariat, ce qui signifie la consultation des employés avant la prise d'importantes décisions au sujet des emplois et des tâches, la discrétion quant à la façon dont ils exécutent leurs tâches, et une plus grande délégation de pouvoirs permettant de prendre rapidement des décisions.

Innovation — encourager de nouvelles idées en vue d'améliorer les services, de réduire les coûts et de devenir plus productifs; ce qui comprend la tolérance face aux erreurs, et de tirer parti de ces erreurs. Il s'agit de mettre davantage l'accent sur les *résultats* plutôt que sur la procédure, laissant ainsi le personnel accepter des responsabilités pour obtenir des résultats de la façon la plus rentable possible.













2.5 LE CADRE DE RESPONSABILISATION EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans un autre exercice de gestion, le Commis du Conseil privé a communiqué avec chaque sous-ministre afin de déterminer les responsabilités clés. Pour le secteur des ressources humaines, trois responsabilités ont été cernées :

- Leadership;
- Milieu de travail favorable;
- Effectifs compétents, productifs et qui peuvent être maintenus.

Ces responsabilités sont à la base des mesures du rendement des gestionnaires du MDN et des FC dans la gestion de leurs ressources humaines. Dans le tableau suivant, les principes détaillés des ressources humaines sont énumérés pour chacune de ces responsabilités.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

 PRINCIPES	CADRE DE RESPONSABILISATION		
	Leadership	Milieu de travail favorable	Effectifs compétents, productifs et qui peuvent être maintenus
Partenariat et travail d'équipe			
Les employés civils sont appréciés et sont des membres essentiels de l'Équipe de la Défense.			
Le travail d'équipe entre le personnel militaire et civil est essentiel à la réalisation de notre mission collective.			
La diversité est reconnue et bien accueillie; les employés sont traités avec dignité et respect.			
Le MDN s'engage à offrir un milieu de travail sain qui privilégie le bien-être des employés.			
Communication et partage de l'information			
La mission, les rôles et la vision corporative seront communiqués clairement dans toute l'organisation.			
La priorité est accordée au partage actif et opportun de l'information à tous les niveaux de l'organisation.			
Participation			
La direction sollicite et apprécie la participation des employés et de leurs représentants au processus décisionnel.			
Les gestionnaires encouragent et appuient le perfectionnement et la croissance personnelle de leurs employés.			
Innovation et délégation de pouvoirs			
La Défense nationale offrira un milieu de travail compétitif, attrayant, créateur et novateur.			
Il y a compatibilité entre les niveaux d'autorité, de responsabilité et d'imputabilité.			
Les employés sont encouragés à rechercher de meilleures façons de faire les choses et ont l'autorité nécessaire en ce sens.			

2.6 LA MISSION ET LE MANDAT DE LA DSAP

Comme point central du MDN en matière de formation et d'apprentissage du personnel civil, la mission et le mandat de la Direction des Stratégies d'apprentissage permanent (DSAP) englobe les principes décrits ci-après.

Mission de la DSAP — soutenir la gestion dans le maintien et le perfectionnement d'un effectif civil polyvalent, efficace et professionnel, visant la réalisation d'objectifs ministériels présents et futurs, dans le contexte de partenariat intégré avec la composante militaire.

Mandat de la DSAP — promouvoir et faciliter le développement d'un milieu favorable à l'apprentissage continu et à la maximisation du potentiel humain au MDN :

- en s'assurant que les clients ont accès à des séances d'apprentissage professionnel;
- en élaborant le cadre conceptuel pour assurer les suivis consultatifs nécessaires à la mise en oeuvre et au maintien de ce milieu;
- en gérant des programmes nationaux de formation et de perfectionnement qui appuient les plans opérationnels du Ministère.

2.7 LA VISION D'AVENIR DU MDN EN MATIÈRE D'APPRENTISSAGE CONTINU

Notre vision de l'avenir, qui tient compte de la vision d'ensemble du MDN et des FC, comprend :

- un engagement ferme de la part de la haute direction en vue du développement, au sein du Ministère, d'une culture axée sur l'apprentissage continu;
- un engagement de la part de tous les gestionnaires à recourir à des activités d'apprentissage continu pour prévoir, communiquer le changement, aider à s'y adapter et encourager la créativité et l'innovation dans le but d'améliorer l'efficacité opérationnelle;
- la décentralisation de la responsabilité de plusieurs activités d'apprentissage et un engagement parallèle à l'égard de l'intégration des activités d'apprentissage du personnel civil aux mécanismes de planification opérationnelle et de reddition de comptes aux niveaux du groupe et du commandement;

- l'établissement de partenariats entre les militaires et les civils, lorsqu'il est possible de le faire, afin d'optimiser l'utilisation de l'infrastructure et des ressources réservées à la formation et d'accroître la rentabilité des activités d'apprentissage;
- l'organisation d'activités d'apprentissage visant à aider les membres de l'Équipe de la Défense à faire face au changement et à l'accepter dans un milieu en constante évolution;
- la reconnaissance que la gestion du personnel civil est en grande partie assurée par des militaires dont la culture de gestion est axée sur la formation et le perfectionnement et la mise en relief de cet avantage afin de transmettre la valeur de l'apprentissage continu au personnel civil et d'encourager l'application du concept de l'Équipe de la Défense;
- l'intégration des activités d'apprentissage continu à tous les aspects de la gestion du personnel civil, y compris la planification des ressources humaines, le réaménagement des effectifs, l'évaluation du rendement;
- la reconnaissance, à l'échelle nationale, de la compétence des représentants fonctionnels du Système de formation et de perfectionnement des civils (SFPC) en tant que conseillers des gestionnaires sur tous les aspects des activités d'apprentissage.

2.8 PRINCIPES DIRECTEURS DE LA MISE EN OEUVRE DE L'APPRENTISSAGE CONTINU

La politique ministérielle quant à l'*Apprentissage continu du personnel civil* fournit plusieurs principes directeurs en vue de sa mise en oeuvre. En voici un résumé :

- Les activités d'apprentissage sont un investissement en vue d'un meilleur rendement du Ministère. Afin de prendre des décisions éclairées, les gestionnaires doivent tenir compte de la rentabilité de ces activités, des avantages qui en découlent, ainsi que des diverses options possibles.
- Les commandements et les groupes ont l'autorité et le pouvoir décisionnel en matière d'apprentissage continu. Les gestionnaires sont chargés de cerner, de prévoir et de combler les besoins d'apprentissage de leur personnel civil, en tenant compte des conseils des représentants du SFPC.

- La politique du MDN prévoit la consultation des représentants syndicaux en vue de cerner les besoins en matière d'apprentissage.
- L'approche systémique en formation (ASF) devrait être appliquée aux activités d'apprentissage continu. Il faut donc cerner les besoins d'apprentissage, déterminer le moyen de les combler de façon rentable en plus d'établir si les besoins ont été comblés efficacement.
- On s'attend à ce que les gestionnaires groupent les activités d'apprentissage destinées aux militaires et aux civils dans les cas où cela s'avère économique et efficace sur le plan opérationnel et lorsque cela favorise l'application du concept de l'Équipe de la Défense.
- Les activités d'apprentissage devraient être intégrées à d'autres aspects de la gestion du personnel civil, tels que la planification des ressources humaines, l'évaluation du rendement et les stratégies de réaménagement des effectifs.
- Les gestionnaires devraient encourager les employés à rechercher des occasions d'apprendre et favoriser un milieu de travail dans lequel l'apprentissage continu soit mis en valeur.

2.9 LECTURES RECOMMANDÉES



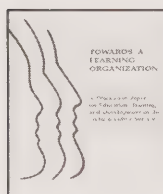
Politique ministérielle sur l'apprentissage continu du personnel civil. DSAP. Juin 1994.

La politique actuelle en matière d'apprentissage du personnel civil.



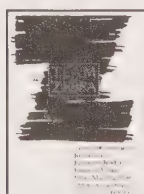
Healing the Wounds. David M. Noer. Jossey-Bass Publishers. 1993.

Le nouveau «contrat» d'emploi et comment les anciennes stratégies et résultats en matière d'emploi diffèrent.



Towards a Learning Organization. Document de discussion. Secrétariat du Conseil de gestion. Gouvernement de l'Ontario. Conseil du trésor. 1992.

Un document de discussion sur l'éducation, la formation et le perfectionnement dans la Fonction publique de l'Ontario, mettant l'accent sur des recommandations qui consistent à stimuler l'apprentissage individuel et organisationnel, ainsi que l'élaboration d'une infrastructure qui le soutienne.



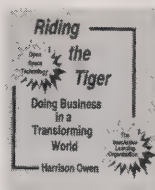
Team Zebra. Stephen J. Frangos. Oliver Wight Publications Inc. 1993.

L'histoire de Kodak vue de l'intérieur ou la façon dont Kodak a fait appel à ses 1 500 employés pour sauvegarder la Division du film noir et blanc, une entreprise d'une centaine d'années, qui lui était essentielle et qui connaissait des difficultés malgré un chiffre d'affaires d'un milliard de dollars. Cela lui a ouvert une voie que toute organisation devrait emprunter pour ainsi se transformer, faire face aux défis évidents d'aujourd'hui et saisir les occasions que lui offre l'avenir.



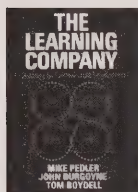
The Fifth Discipline Fieldbook. Senge, Kleiner, Roberts, Ross and Smith. Doubleday. 1994.

Stratégies et outils de construction d'une organisation axée sur l'apprentissage. Les histoires de ce livre démontrent que des sociétés, des entreprises, des écoles, des agences et mêmes des collectivités peuvent surmonter leurs «handicaps en matière d'apprentissage» pour arriver à un rendement supérieur.



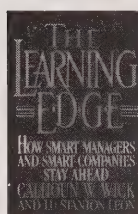
Riding the Tiger - Doing Business in a Transforming World. Harrison Owen. Abbott Publishing, Potomac, Maryland. 1991.

Le chaos au niveau organisationnel et personnel peut mener à la recherche d'une nouvelle organisation axée sur l'apprentissage qui soit meilleure et interactive. Un aperçu des nouvelles réalités du monde des affaires.



The Learning Company - A strategy for sustainable development. Pedler, Burgoyne and Boydell. McGraw-Hill. 1991.

Outils pratiques pour aider à concevoir et à créer une organisation qui peut s'adapter, se modifier et se développer. Exemples de cas, d'activités, d'idées et des illustrations sur la façon de devenir une organisation axée sur l'apprentissage.



The Learning Edge - How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead. Wick and Leon. McGraw-Hill. 1993.

Donne des exemples pratiques, spécifiques et détaillés sur la façon dont les dirigeants intègrent l'apprentissage dans la structure de leur organisation.

3 SYSTÈME DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT

3.1 UN SYSTÈME DESTINÉ À L'APPRENTISSAGE?

Le concept de l'apprentissage continu part de l'idée que chacun d'entre nous tire avantage de *chaque* occasion qu'il a d'apprendre. Cet apprentissage se veut informel, souvent même sans structure. Tout cadre favorisant un tel apprentissage prend la forme d'un guide général, sans structure formelle.

Où se situe alors un *système* comme le Système de formation et de perfectionnement des civils?

La formation conventionnelle joue un rôle important dans l'apprentissage continu. Il existe plusieurs situations où une approche formelle représente le seul moyen efficace de transmettre certains types de connaissances à un groupe de personnes. Dans le cas du MDN et des FC, ces groupes peuvent parfois être très nombreux et les coûts de la formation et de l'administration deviennent alors très élevés. Par conséquent, la gestion systématique de la composante formation de l'apprentissage devient importante.

La formation des militaires est prise en charge par le *Système d'instruction individuelle des Forces canadiennes (SIIFC)*. Du côté des civils, le *Système de formation et de perfectionnement des civils (SFPC)* fournit la structure de gestion de la formation des civils. Ces deux systèmes se retrouvent dans le cadre de gestion de l'*Instruction individuelle et du perfectionnement professionnel (II/PP)*.

3.2 LE CADRE II/PP ET LE SFPC

Le *Cadre de gestion de l'instruction individuelle et du perfectionnement professionnel* du SMA (Per) du QGDN de mai 1994 est d'une importance particulière pour l'initiative de l'apprentissage continu. Dans le contexte plus vaste de l'apprentissage au sein du MDN et des FC, cette instruction adopte l'apprentissage continu comme modèle de formation et de perfectionnement des civils. Dans un tel cadre, le SFPC établit les rôles, les responsabilités et les activités nécessaires à la réalisation des objectifs de gestion en matière de formation des civils.

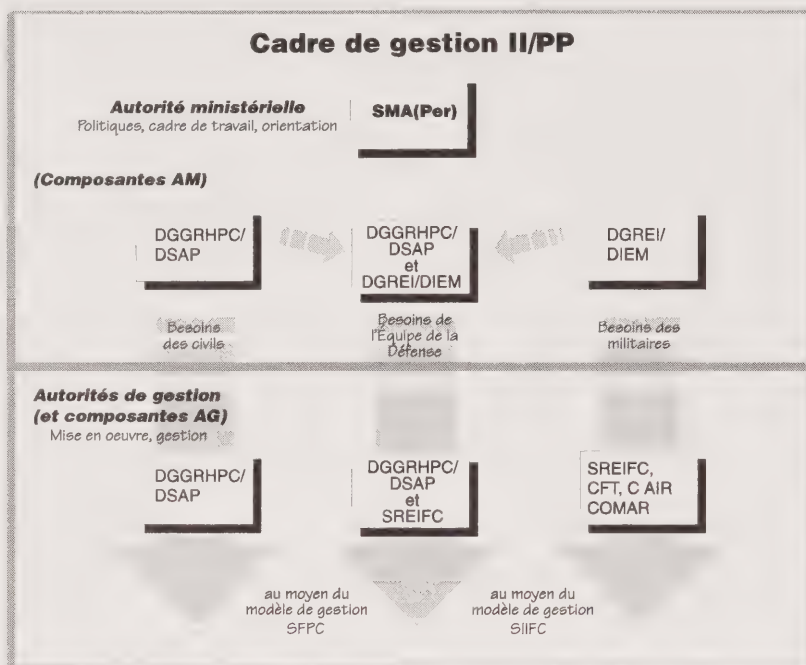
L'II/PP identifie le SMA(Per) comme l'autorité du ministère (AM) en ce qui a trait à l'ensemble de la formation, et établit ses composantes en matière de formation des militaires et des civils :

- Directeur général de la gestion des ressources humaines du personnel civil (DGGRHPC)/DSAP du côté civil;
- Directeur général du recrutement, de l'éducation et de l'instruction (DGREI)/Directeur de l'éducation et de l'instruction militaire (DEIM) du côté militaire.

De plus, le DGGRHPC et le DGREI siègent à un comité conjoint sur la formation de l'Équipe de la Défense, qui touche tant le personnel militaire que civil. Conséquemment, trois composantes de l'autorité du ministère (AM) assignent les tâches au niveau de l'autorité de gestion (AG), selon la composition militaire et civile de la formation.

L'II/PP identifie également les autorités de gestion qui sont responsables de la mise en oeuvre de la formation et l'apprentissage selon la clientèle visée : civile, militaire ou la combinaison des deux. L'autorité de gestion pour les besoins civils est la DSAP sous

le DGGRHPC, et pour les besoins militaires, il s'agit du Système de recrutement et de l'instruction des Forces canadiennes (SREIFC) et des trois commandements. Deux de ces AG partagent la responsabilité de l'Équipe de la Défense : DSAP et SREIFC.



3.3 LE MODÈLE DU SFPC

Le modèle de gestion du SFPC présenté ici s'applique à la formation de l'ensemble des civils. Ce modèle réduit le contrôle centralisé des procédures pour laisser la place à la collaboration avec les participants ayant un enjeu dans la mise en oeuvre de la formation nécessaire.

Le modèle du SFPC est décrit ci-après selon trois niveaux de responsabilités : le niveau de l'autorité du ministère, qui établit les politiques; le niveau de l'autorité de

gestion, qui applique les politiques; et le niveau des gestionnaires axiaux/employés, le premier niveau où plusieurs besoins sont cernés, où la formation se fait et où les résultats sont évalués.

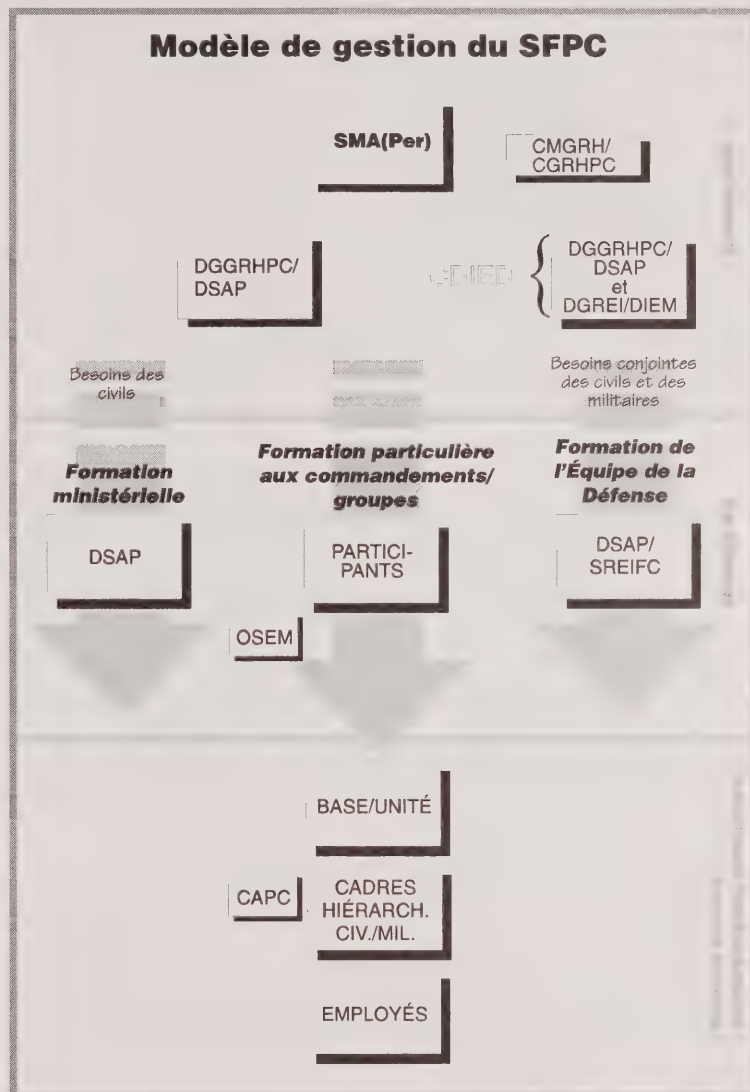
3.4 AUTORITÉ DU MINISTÈRE - RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le Sous-ministre adjoint du Personnel (SMA(Per)) assume la responsabilité ministérielle de l'instruction individuelle et du perfectionnement professionnel de toutes les composantes militaires et civiles. Du côté civil, cette autorité est ultimement déléguée à la DSAP sous le Directeur général - Gestion des ressources humaines (Personnel civil), et au Comité directeur de l'instruction de l'Équipe de la Défense (DGGRHPC/DSAP et DGREI/DEIM) pour la formation conjointe des civils et des militaires.

Comités supérieurs

Trois comités au niveau de l'autorité du ministère jouent un rôle important pour ce qui est de l'apprentissage des civils :

- Le Comité ministériel de la gestion des ressources humaines (CMGRH);
- Le Conseil de la Gestion des ressources humaines (Personnel civil) (CGRHPC);
- Le Comité directeur de l'instruction de l'Équipe de la Défense (CDIED).



Le CMGRH établit le cadre global du MDN et des FC en matière de formation, ainsi que les priorités combinées en matière de formation au nom du SMA(Per). Le tout est davantage défini par le CGRHPC, qui élabore la composante civile.

Le CGRHPC travaille en respectant les termes du mandat approuvés par le CMGRH. Un des rôles particuliers du Conseil est de favoriser le développement d'une culture d'apprentissage continu. Il appuie la mise en oeuvre du changement et encourage la créativité et l'innovation.

Le Comité directeur de l'instruction de l'Équipe de la Défense (co-présidé par le DGGRHPC et le DGREI) agit en tant qu'AM lorsque des besoins de formation conjoints civils et militaires sont cernés, et charge les autorités de gestion militaires et/ou civiles appropriées de gérer la formation s'y rattachant.

Direction des Stratégies de l'apprentissage permanent

En tant que composante AM de la formation du personnel civil, la DSAP fournit les politiques et agit en tant que point central de la fonction de l'apprentissage continu au sein du MDN. Elle élabore la stratégie permettant d'informer les gestionnaires, les employés et les représentants des employés au sujet de la politique sur l'apprentissage continu.

La Direction sert de ressource ministérielle donnant des conseils éclairés sur des sujets comme les méthodes d'apprentissage, les sources de formation efficace, les questions de rentabilité et l'élaboration de stratégies nationales pour répondre aux besoins et aux questions d'ordre organisationnel en matière d'apprentissage.

La DSAP fournit le leadership fonctionnel aux OSEM et aux CAPC, et sert de co-secrétariat au CGRHPC. Elle assure le lien approprié entre les activités d'apprentissage des civils et celles des militaires au niveau ministériel et assure la liaison entre le Ministère et les agences centrales sur les questions de formation des civils.

La DSAP est par conséquent responsable de l'élaboration et de la mise à jour du modèle de gestion du SFPC au moyen d'activités relatives :

aux politiques et à l'orientation : elle émet des politiques relatives au SFPC; détermine les fonctions des autorités de gestion; fournit de l'aide et des conseils sur l'apprentissage des civils au sein du MDN; fournit de l'aide et des conseils sur l'application du SFPC.

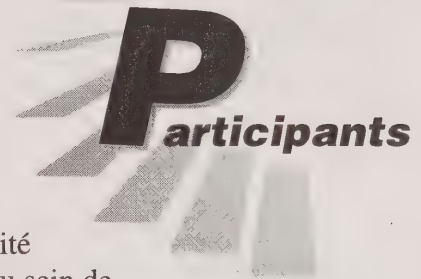
à la vérification : elle établit les mécanismes de vérification pour assurer l'application efficace du SFPC; élabore les protocoles et les procédures de vérification à l'échelle nationale conformément à Défense 2000, aux principes ministériels de planification et au concept de l'Équipe de la Défense; assure la vérification et la surveillance du SFPC.

à la planification : elle établit les mécanismes de rapports qui servent à cerner les ressources de formation et de perfectionnement du personnel civil à l'échelle nationale.

à la coordination : elle assure la liaison entre le Ministère, le Conseil du Trésor, les agences centrales, les comités interministériels et les groupes de travail.

3.5 AUTORITÉS DE GESTION - RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Les autorités de gestion mettent en oeuvre les politiques d'apprentissage continu au sein du personnel civil. Les joueurs clés sont la DSAP et les participants à l'apprentissage (les chefs de groupes et les commandants des commandements).



Chaque AG est responsable de la qualité, de la quantité et des activités de contrôle des ressources du SFPC au sein de la sphère opérationnelle. L'autorité de gestion :

- déterminera, surveillera et vérifiera la qualité et la quantité des besoins en matière de formation et de perfectionnement;
- élaborera et promulguera les tâches de production;
- établira les priorités et contrôlera l'aspect financier de ces activités;
- s'assurera que les programmes et les activités soient conformes au SFPC;
- planifiera les ressources nécessaires;
- évaluera la formation et le perfectionnement;
- fera rapport des activités au moyen de mécanismes conformes aux lignes directrices de l'autorité du ministère;
- validera les programmes et les activités pour s'assurer que les besoins soient comblés.

La DSAP en tant qu'autorité de gestion

En plus de son rôle d'AM, la Direction des Stratégies d'apprentissage permanent agit en tant qu'autorité de gestion pour toute la formation appelée *Formation ministérielle* — qui est commune à tous les groupes et commandements. En tant qu'AG, elle transige avec certains groupes internes qui fournissent la formation ministérielle. Ces groupes¹ fournissent le contenu, et souvent la formation elle-même, des programmes

¹ En septembre 1995, ces groupes internes comprennent le SMA(Per), SMA (Per) associé, SMA (Mat), SMA (Fin SM) et le VCEMD.

ministériels. Elle a comme mandat d'élaborer et de gérer les programmes nationaux qui sont communs à tous les groupes et les commandements.

Organisations participantes et officiers supérieurs d'état-major

Les groupes et les commandements agissent au niveau de l'autorité de gestion en ce qui a trait à l'ensemble de la formation des civils particulière à leurs opérations, soit la *formation particulière aux commandements et aux groupes*. Ils sont aidés par les officiers supérieurs d'état-major, qui facilitent l'intégration des activités d'apprentissage des civils aux activités de planification d'entreprise des divers niveaux de commandements et de groupes.

Grâce au soutien fonctionnel de la Direction des Stratégies d'apprentissage permanent, ils fournissent des conseils éclairés aux commandants, aux chefs de groupes, aux gestionnaires axiaux et aux coordonnateurs de l'apprentissage du personnel civil sur :

- l'approche systémique en formation (ASF) telle qu'appliquée aux activités d'apprentissage du personnel civil;
- l'interprétation des politiques et des procédures;
- la planification et le financement des activités d'apprentissage du personnel civil;
- les sources susceptibles de répondre aux besoins en matière de formation formelle et de perfectionnement;
- les liens avec l'infrastructure militaire.

DSAP/SREIFC

La DSAP et le SREIFC agissent en tant qu'autorités de gestion pour la formation de l'Équipe de la Défense. Sous la direction du CDIED, ils voient à la formation conjointe des militaires et des civils dans les secteurs de la gestion et de la formation générale. L'une ou l'autre de ces organisations peut se voir confier des responsabilités primaires en vue d'acquitter certaines tâches de cette fonction.

3.6 GESTIONNAIRES AXIAUX - RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Commandants des bases

Les commandants des bases doivent faire en sorte que l'apprentissage continu du personnel civil compte parmi les priorités de la direction et que cela se reflète dans les décisions financières et les autres activités de gestion des bases.

Coordonnateurs de l'apprentissage du personnel civil

Les coordonnateurs de l'apprentissage du personnel civil des divers niveaux de l'organisation des participants (commandements ou groupes) sont désignés par les gestionnaires axiaux. Les coordonnateurs agissent à titre de conseillers en matière d'activités d'apprentissage du personnel civil. Ils sont sélectionnés avec soin, vue leur rôle qui consiste à :

- coordonner efficacement l'administration du SFPC;
- donner des conseils aux gestionnaires sur tous les aspects du système;
- entretenir des rapports avec le réseau de formation et de perfectionnement (y compris les OSEM, la DSAP, leurs homologues militaires, les experts-conseillers du secteur privé).

Les CAPC sont les ressources de première instance quant à la prestation de l'information et de conseils. Toutefois, la responsabilité d'autoriser les activités de formation demeure celle des gestionnaires axiaux.

Gestionnaires axiaux

Les gestionnaires axiaux doivent veiller à ce que les employés possèdent les connaissances, les compétences et les capacités nécessaires pour être efficaces sur le plan opérationnel.

Ils doivent :

- encourager et valoriser les activités d'apprentissage continu;
- agir à titre d'entraîneurs et d'enseignants, assurer un encadrement et fournir une assistance professionnelle afin d'encourager les employés à acquérir de nouvelles connaissances;
- surveiller le rendement individuel et, dans les cas où des lacunes sont cernées, déterminer les activités d'apprentissage, y compris la formation et le perfectionnement, qui permettraient de corriger les lacunes de façon rentable;

- fournir des occasions tout au long de l'année et au moment de l'évaluation du rendement annuelle pour discuter de façon significative avec les employés au sujet des besoins en matière d'apprentissage;
- accorder la priorité à l'apprentissage continu et financer des activités d'apprentissage (en respectant le budget de fonctionnement et en tenant compte des priorités opérationnelles);
- veiller à ce que le temps et les ressources financières investis permettent d'atteindre le but visé;
- créer un milieu favorable au partage de l'apprentissage de chacun, et par conséquent, créer une organisation axée sur l'apprentissage.

Employés

Les employés ont tout intérêt à maintenir et à accroître leurs connaissances et leurs compétences grâce aux activités d'apprentissage continu. Nous pouvons ainsi nous adapter et nous recycler en vue de devenir plus souples sur le plan professionnel.

Les employés sont chargés, en collaboration avec les gestionnaires, de cerner leurs besoins en matière d'apprentissage continu et de s'engager dans des activités d'apprentissage afin d'améliorer leur rendement et de veiller à leurs intérêts sur le plan professionnels. Ils sont encouragés à aborder la question de leurs besoins d'apprentissage avec les gestionnaires et d'établir avec ces derniers les moyens à prendre pour les combler. L'évaluation annuelle du rendement n'est qu'une des nombreuses occasions d'engager une telle discussion.

Lorsque l'option choisie est la formation, les employés doivent viser la réussite du cours et appliquer les compétences et les connaissances acquises à leurs activités courantes.

3.7 APPLICATION DU MODÈLE DU SFPC

Trois classifications générales de formation sont gérées selon le modèle du SFPC : la formation ministérielle (commune), la formation particulière aux commandements et aux groupes, et la formation de l'Équipe de la Défense. Chaque classification est supervisée au niveau de l'autorité de gestion par une ou plusieurs unités organisationnelles chargées de cette tâche.

Formation ministérielle

On appelle formation ministérielle la formation commune, financée et conçue par l'Administration centrale et offerte aux civils de tous les groupes et commandements au pays. Cette formation est révisée périodiquement par la DSAP en tenant compte

des exigences des agences centrales et des besoins opérationnels de l'Équipe de la Défense, et elle est par la suite mise à jour et validée.

Les dépenses de formation ministérielle du SFPC sont assumées par les cinq groupes du QGDN avec comme mandat d'assurer l'élaboration et la prestation de l'ensemble des services de formation commune à tous les membres civils. De telles dépenses sont approuvées annuellement par le Conseil de la Gestion des ressources humaines (Personnel civil), et allouées à ces groupes par la DSAP. La formation peut être offerte de façon centralisée ou à travers le Canada.

Les cinq groupes responsables des programmes ministériels sont le VCEMD, le SMA(Per), le SMA(Per) associé, le SMA(Mat) et le SMA(Fin SM).

La DSAP gère le budget au nom des groupes du QGDN. Les programmes et les cours offerts changent chaque année pour répondre aux priorités nationales courantes établies par les participants en collaboration avec leurs clients. En voici quelques exemples :

GROUPE	TYPE DE PROGRAMMES	EXEMPLES DE PROGRAMMES MINISTÉRIELS (voir l'Appendice B pour une liste plus complète)
SMA(Per)	Équipe de la Défense	Sensibilisation au harcèlement, Cours à l'intention des gestionnaires sur les centres de responsabilité, Formation des cadres intermédiaires
SMA(Per) associé	Programmes de services aux employés	Programme d'aide aux employés, Formation en orientation, Formation sur la préparation à la retraite, Cours et affectations de perfectionnement
VCEMD	Initiatives de services aux clients	Initiatives variées transmettant une orientation client-service, Formation en matière de sécurité
SMA(Mat)	SMA(IE) Infrastructure/Environnement	Cours spéciaux tels que : Inspection et réparation de toits, Équipement hydrauliques aériens, Inspection de jetées, Gestion des pesticides
SMA(Fin SM)	Formation et perfectionnement de la région de la capitale nationale	Formation - Programme de réduction du personnel civil

Les cinq groupes délèguent la prestation de la formation aux diverses unités qui disposent des compétences nécessaires. Ces unités agissent en tant que bureaux de première responsabilité (BPR) responsables de l'administration de la formation.

Les BPR prévoient les besoins d'apprentissage, élaborent les cours nécessaires, contrôlent les résultats, évaluent et valident la formation fournie. Les besoins en matière de programmes ministériels découlent habituellement des changements environnementaux en milieu de travail. Ces changements peuvent inclure de nouvelles politiques ou lois, de nouveaux rôles opérationnels, ou des changements aux systèmes et procédures. Grâce à une consultation étroite avec les BPR, la DSAP cerne la formation ministérielle nécessaire et détermine par la suite le financement s'y rattachant. Le budget proposé qui en résulte est remis au CGRHPC en janvier, et au cours des mois d'avril, mai et juin, le CGRHPC annonce les sommes qui seront allouées.

Tout au long de l'année, la DSAP supervise les activités d'apprentissage au moyen du Système d'information financière et d'un processus particulier à la DSAP permettant de saisir l'information supplémentaire pour répondre aux exigences des agences centrales.

Formation particulière aux commandements et aux groupes

La majorité de la formation des civils requise par les commandements et les groupes n'est pas commune à toutes les composantes. Le COMAR, par exemple, met surtout l'accent sur la réparation de vaisseaux, unique à ses opérations; le C AIR a des besoins particuliers en matière de formation sur l'entretien des cellules d'avion. Ce type de formation, soit la formation particulière aux commandements et aux groupes, est souvent décentralisée au niveau des bases et des unités pour sa prestation et pour assurer les activités d'analyse, d'évaluation et de validation. Ce travail est ensuite exécuté par les gestionnaires axiaux (civils et militaires) du personnel civil.

L'aide en vue d'une telle formation est fournie au niveau des commandements et des groupes par les officiers supérieurs d'état-major, et au niveau des bases et des unités par les coordonnateurs de l'apprentissage du personnel civil.

Formation de l'Équipe de la Défense

L'autorité ministérielle spéciale de la formation ministérielle conjointe est le Comité directeur de l'instruction de l'Équipe de la Défense. Il assume les fonctions d'AM pour la formation de l'Équipe de la Défense telles que la formation des gestionnaires et la formation générale, lorsqu'il détermine



qu'elle est appropriée dans le cas des composantes militaires et civiles, et où nous pouvons partager les ressources et réduire les coûts.

La formation de l'Équipe de la Défense comprend des programmes conjoints civils et militaires comme la sensibilisation au harcèlement, la protection de l'environnement, la technologie de l'information et la formation des gestionnaires.

Le CDIED est présidé par le DGREI et le DGRHPC, représentant les intérêts des militaires et des civils respectivement. Son mandat est :

- d'agir comme premier point d'entrée pour toutes les propositions d'initiatives de formation de l'Équipe de la Défense;
- d'amorcer, si nécessaire, au nom du SMA(Per) et de la haute direction au moyen d'un processus d'analyse des besoins déjà établi, l'ajout, la suppression ou la modification de la formation des FC et du MDN, afin de répondre à l'ensemble des besoins de formation et d'instruction des membres de l'Équipe de la Défense du ministère;
- de s'assurer que les besoins approuvés en matière de formation soient amorcés et mis en oeuvre de façon efficace et en temps opportun.

3.8 LECTURES RECOMMANDÉES



SMA (Per) Cadre de gestion de l'instruction individuelle et du perfectionnement professionnel. Instruction du QGDN. Mai 1994

Établit les autorités formant la base de la majorité du chapitre 3.



SMA (Per) Orientation stratégique provisoire - Instruction individuelle et perfectionnement professionnel (II/PP). Instruction du QGDN. Juillet 1994.

Élaboration du cadre de l'II/PP pendant les années de transition 1994-1995-1996.



Trousse de lancement pour gestionnaires - L'Équipe de la Défense: Plus forts ensemble. MDN A-JS-007-00/AG-004.

Matériel de promotion sur les concepts de l'Équipe de la Défense. Comprend des notes d'allocation et un guide de présentation à l'intention des gestionnaires, des affiches sur les principes de gestion des ressources humaines et le changement de gestion, une brochure et une vidéo de 10 minutes.



Système d'instruction individuelle des Forces canadiennes (SIIFC) - Volume 1 - Introduction/Description. MDN A-P9-000-001/PT-000.

Aperçu du SIIFC et un index des 19 volumes de matériel supplémentaire destiné à la formation du personnel militaire. Parmi les sujets traités : contrôle de la formation, contrôle de la qualité, contrôle de la quantité et contrôle des ressources de formation. Ce matériel est la clé pour comprendre les différences entre la formation conventionnelle du personnel militaire et du personnel civil.



Rapport d'examen du Système de formation et de perfectionnement des civils (SFPC) - Produits normalisés et processus d'élaboration, d'approbation et de révision. DSAP. 1992-1993.

Un examen du processus d'élaboration des produits de formation du personnel civil. Comparaison du SFPC à son équivalent destiné au personnel militaire, le SIIFC. .

4 APPROCHE SYSTÉMIQUE EN MATIÈRE D'APPRENTISSAGE

Lorsque la formation formelle est une composante importante d'une situation d'apprentissage, le SFPC adopte la méthodologie décrite dans le document publié en 1984 par la Commission de la Fonction publique et intitulé *L'Approche systémique en formation*. Cette méthodologie a été conçue pour assurer la satisfaction de l'organisation cliente grâce aux résultats obtenus par la formation.

Voici les principales caractéristiques de cette méthodologie :

- les activités sont réparties en phases faciles à gérer;
- l'organisation cliente prend part aux activités qu'elle doit approuver;
- le modèle est unique, souple et judicieux;
- les activités sont supervisées et vérifiées.

Même si la *formation* était l'objectif original de la publication de la Commission de la Fonction publique, une approche systématique peut également servir à analyser plusieurs occasions permettant de faciliter *l'apprentissage*. L'avantage se fait réellement sentir dans la façon avec laquelle elle nous fait percevoir les problèmes ou les occasions, et dans le fait qu'elle nous encourage à considérer d'autres possibilités avant de choisir la meilleure mesure à prendre.

4.1 EN QUOI CONSISTE L'APPROCHE «SYSTÉMIQUE»?

L'approche systémique est une façon de réagir aux occasions² ou aux problèmes de telle sorte qu'elle soit incorporée à une méthodologie : un processus standard.

Cette approche s'est avérée pratique dans la détermination des mesures à prendre dans diverses sphères d'activités. Elle a été utilisée avec succès par des économistes, des ingénieurs en aéronautique et le personnel militaire, ainsi que des éducateurs et des formateurs.

Ce qui suit illustre comment cette méthodologie est appliquée en général.

² Les *problèmes* et les *occasions* sont les deux côtés de la même pièce : le processus de résolution de l'un ou d'exploitation de l'autre est presque le même. Tout au long de ce chapitre, l'utilisation de l'un ou de l'autre sera faite sans distinction.

Définition

Nous commençons avec une occasion ou un problème. Celui-ci doit être défini, ses répercussions et sa portée établies, et ses principaux aspects suffisamment bien définis pour nous permettre de procéder. Il s'agit souvent de l'étape la plus importante. Si nous ne décrivons pas adéquatement la situation, nous ne sommes pas non plus en mesure de nous y attaquer de façon satisfaisante. Il vaut également la peine de prendre le temps de la jeter sur papier : si nous ne pouvons l'exprimer par des mots, peut-être ne le concevons-nous pas vraiment bien.

Une fois la situation définie, notre objectif sera clair et nous serons alors prêts à procéder.

Analyse

Avant de prendre la mesure appropriée, nous devons prendre le temps de l'analyser au moyen des détails fournis dans la définition. Nous devons avoir une assez bonne idée des coûts de la procédure avant de s'y engager. Nous pouvons tout aussi bien décider dès maintenant qu'elle n'est pas justifiée, en termes absolus ou relatifs, en tenant compte des autres priorités et occasions.

Cette étape cerne les facteurs (personnes, situations, conflits) qui influent sur une situation ou constitue la cause sous-jacente d'un problème. C'est cette cause qui doit être attaquée : une «solution» souvent coûteuse s'avérera un échec parce qu'un symptôme du problème aura été abordé plutôt que sa source elle-même.

L'étape de l'analyse se conclut par la définition de plusieurs autres solutions qui permettront d'atteindre les objectifs visés, ainsi que par l'énoncé des critères de succès qui serviront à juger jusqu'à quel point nous avons réussi.

Sélection et mise en oeuvre

Ces deux étapes consistent à mettre en oeuvre la solution choisie. Elle sera sélectionnée selon sa valeur : soit la plus rentable, pratique et opportune.

Évaluation

L'étape de l'évaluation détermine l'efficacité de notre intervention, jusqu'à quel point nous avons relevé le défi et comment nous pouvons améliorer le processus lui-même.

Cette étape peut être divisée en deux parties : jusqu'à quel point la solution a-t-elle bien été mise en oeuvre, et si elle représentait vraiment la bonne solution. Nous

pouvons alors juger de la façon dont nous avons cerné les besoins et analysé la situation, ainsi que de la façon dont nous avons exécuté les autres étapes.

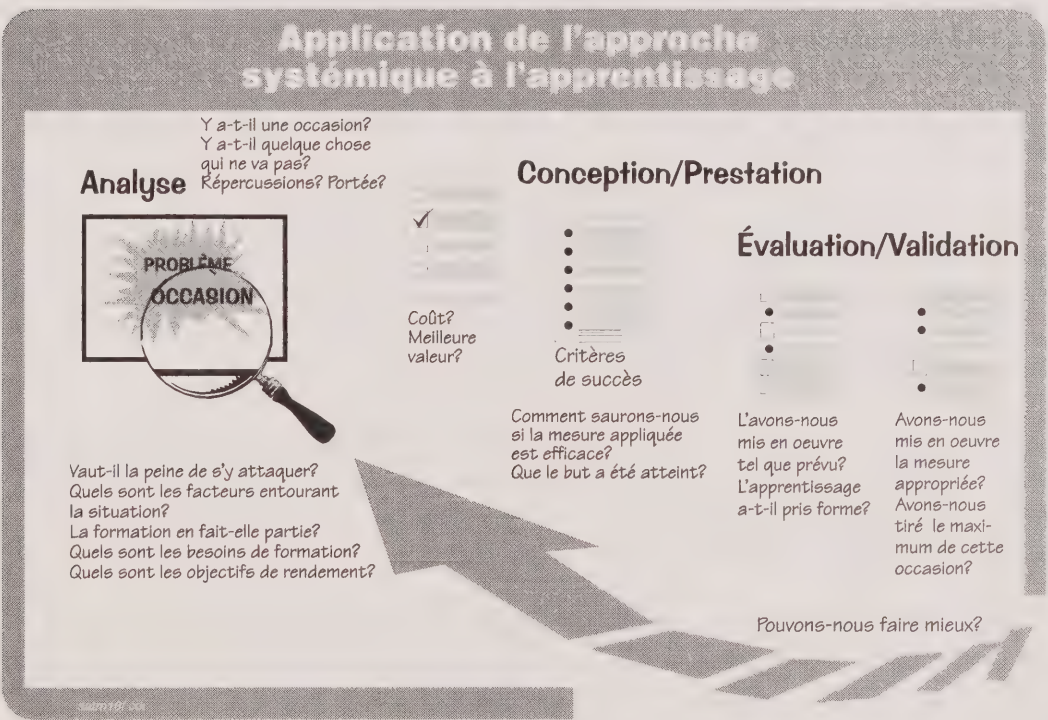
Une boucle de rétroaction se trouve à chaque étape. Le processus est conçu de façon à construire à partir des résultats des étapes précédentes et à nous garder sur la bonne voie. Une rétroaction périodique et initiée dès le début garde le but ultime bien en vue et permet de corriger les erreurs de conception le plus tôt possible.

4.2 L'APPROCHE SYSTÉMIQUE APPLIQUÉE À L'APPRENTISSAGE

L'approche systémique a déjà été adaptée aux modèles du SFPC et du SIIFC pour la formation formelle et peut également être appliquée à plusieurs occasions d'apprentissage moins formelles.

Nous devons nous rappeler que ce ne sont pas tous les problèmes de rendement qui ont des solutions renfermant une composante de formation formelle : d'autres options se sont souvent avérées plus efficaces. Il est important de s'assurer que la rentabilité existe avant de procéder, puisque les activités d'apprentissage, qu'il s'agisse de formation formelle ou d'autres formes d'apprentissage, représentent des coûts élevés pour l'organisation.

Le diagramme suivant illustre l'application de l'approche systémique à l'apprentissage.



Analyse

L'étape de l'analyse permet de cerner le problème ou une occasion d'apprentissage. Lorsque la formation formelle fait clairement partie de la solution, les besoins en formation sont également établis. Les problèmes en question peuvent être causés par un changement technologique, de nouvelles méthodes de travail ou un changement de tâches. Pour les régler, les compétences doivent peut-être être accrues, ou des connaissances doivent être acquises.

Cette étape établit également les jalons — les normes et les critères de succès — selon lesquels la prestation et l'évaluation de la formation et de l'apprentissage seront effectués à une date ultérieure. De plus, elle propose des solutions dont les coûts sont connus pour combler les besoins de formation qui ont été cernés.

L'étape de l'analyse est décrite en détail au chapitre 5 de ce guide, puisqu'elle établit le cours de toutes les étapes suivantes. Plus précis sera notre objectif, plus réduites seront nos chances de rater la cible.

Conception et prestation

Lors de l'étape de la conception, l'option d'apprentissage répondant le mieux à tous les paramètres est déterminée, et les cours de formation formelle nécessaires sont conçus, achetés ou sélectionnés. L'étape de la prestation met en oeuvre le programme et rassemble l'information relative aux résultats.

Évaluation et validation

L'étape de l'évaluation mesure la qualité de la mise en oeuvre de l'option d'apprentissage au cours de l'étape de la prestation : jusqu'à quel point les participants ont bien assimilé le matériel et l'efficacité du cours de formation formelle. Elle mesure si nous avons effectué adéquatement la mise en oeuvre, par rapport aux mesures de rendement établies à l'étape de l'analyse.

L'étape de validation ferme la boucle. Elle permet de mesurer l'efficacité de l'option d'apprentissage : s'agissait-il vraiment de l'option *adéquate*? Il s'agit ici d'évaluer le degré de changement du comportement de chacun au travail et de vérifier si le problème opérationnel a été abordé avec succès.

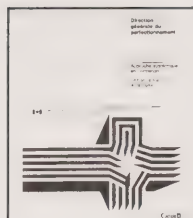
En plus de l'étape de l'analyse, celles de l'évaluation et de la validation méritent de s'y attarder, puisqu'elles procurent une précieuse rétroaction sur le processus de l'apprentissage : soit une munition importante permettant de justifier la mesure adoptée et d'en assurer l'efficacité.

Avantages de l'application de l'approche systémique

Quels sont les avantages de l'approche systémique en situations d'apprentissage?

- elle permet de *documenter* les décisions prises;
- elle favorise la *responsabilisation*;
- elle *répond* aux changements;
- elle se corrige elle-même puisqu'elle *ferme la boucle*;
- elle est *efficace* puisque ses résultats se mesurent en produits finis;
- elle est *efficiente* puisque qu'elle permet d'adapter l'apprentissage aux tâches à accomplir.

4.3 LECTURES RECOMMANDÉES



Approche systémique en formation. Édition revue,
Commission de la Fonction publique du Canada. 1984.

La publication définitive sur tous les aspects de l'ASF, telle qu'adoptée par les agences gouvernementales pendant la dernière décennie.



Système d'instruction individuelle des Forces canadiennes (SIIFC) - Volume 1 - Introduction/Description. MDN A-P9-000-001/PT-000.

L'ASF telle que mise en oeuvre par le modèle de gestion du SIIFC pour la formation du personnel militaire.

5 ANALYSE DES BESOINS

Plus les gestionnaires axiaux doivent accomplir de tâches tout en disposant d'un moins grand nombre de ressources, plus l'envie d'agir immédiatement pour résoudre les problèmes peut devenir presque irrésistible.

Toutefois, l'importance de prendre le temps d'effectuer l'étape de l'analyse ne peut être sous-estimée. En énonçant le problème, en identifiant les causes et en déterminant l'éventail des solutions, l'activité de formation qui *peut* s'ensuivre a d'excellentes chances de donner des résultats satisfaisants. Par contre, le «magasinage par catalogue», soit les cours décrits dans les catalogues de cours, escamote l'activité essentielle de l'analyse. Effectivement, il transgresse complètement les règles du contrôle de la qualité de la philosophie de l'ASF, et rejette dès le départ plusieurs options autres que la formation — options qui pourraient bien s'avérer être la réponse.

Une distinction que les gestionnaires axiaux trouveront utile peut être faite entre l'ensemble du processus de l'*évaluation des besoins* et l'*analyse des besoins en formation* qui est encore plus spécifique. Lorsque les gestionnaires font face à un rendement insatisfaisant, l'évaluation des besoins aide à cerner le problème et à établir l'éventail des solutions éventuelles. Cela comprend également une analyse des coûts et des bénéfices ainsi que la recommandation d'une solution. Lorsque la formation se trouve parmi les solutions éventuelles, l'analyse des besoins de formation sert à mettre l'accent sur la définition et sur la portée de la formation requise.

Les sujets suivants, sous forme de résumé, sont élaborés dans le document intitulé *Identification des besoins en matière de formation des employés civils, Guide du gestionnaire axial*.

5.1 ÉVALUATION DU RENDEMENT

L'étape de l'analyse commence par un problème ou une occasion, souvent suscité par un quelconque changement dans le milieu de travail, qui mène à une évaluation du rendement. Cette évaluation sera mieux effectuée lorsque les gestionnaires *et* les employés travaillent en étroite collaboration.

Les changements possibles menant à une telle évaluation peuvent comprendre la mise en place de nouvelles technologies, de nouveaux règlements, de nouveaux mandats ou de nouvelles informations relatives aux niveaux du rendement actuel.

Plusieurs étapes de l'évaluation du rendement peuvent être formalisées, selon l'ampleur de la situation :

- Saisir et analyser les données;
- Cerner le principal problème;
- Établir les causes possibles;
- Classer les critères de solution;
- Énumérer les autres solutions;
- Sélectionner la meilleure solution.

5.2 CAUSES D'UN RENDEMENT INSUFFISANT

La formation peut être indiquée comme partie de la solution, mais uniquement lorsque la cause d'une lacune du rendement est clairement reconnue comme un *manque de connaissances ou de compétences*, ou un *manque d'expérience*.

Dans les autres cas, la sélection de la formation n'est pas seulement la *mauvaise* mesure à prendre : elle suggère qu'une mesure positive est amorcée pour régler un problème de rendement alors qu'en réalité rien n'est fait; les ressources qui pourraient être utilisées à bon escient sont monopolisées; et le problème demeure ou s'aggrave.

Là où la formation n'aide pas

La liste suivante énumère d'autres situations où la formation ne peut aider :

- Interférence dans les tâches;
- Problèmes personnels;
- Manque de rétroaction;
- Normes de rendement inconnues;
- Absence d'outils de mesure du rendement ou leur piètre qualité;
- Conséquences négatives du rendement;
- Aucune conséquence positive du rendement;
- Conséquences positives du non-rendement;
- Attitudes négatives;
- Personnel inadéquat.

5.3 SOLUTIONS DE FORMATION : OPTIONS

Lorsque le manque de connaissances ou de compétences, ou le manque d'expérience sont reconnus comme les causes du problème d'apprentissage, plusieurs mesures

peuvent être appropriées, y compris, mais non uniquement, la formation formelle. D'autres options peuvent également être envisagées :

- Enrichir le poste;
- Réduire l'étendue des tâches;
- Mettre en place la rotation d'emplois;
- Établir des groupes de travail;
- Établir la formation en situation de travail;
- Obtenir le support / les outils de travail;
- Suivre des cours par correspondance;
- Suivre des cours de formation formelle;
- Utiliser le mentorat;
- Effectuer des changements organisationnels;
- Ne rien faire.

5.4 ESTIMATION DES COÛTS RELIÉS AUX SOLUTIONS DE FORMATION

Lorsque la formation est sélectionnée comme la solution la mieux appropriée, une bonne gestion suggère qu'il doit s'agir d'un investissement rentable. L'importance de cette rentabilité se mesure en comparant le coût du problème à celui de la solution.

La perte de matériaux, des niveaux excessifs d'inventaire, des erreurs, le travail à refaire et le temps d'inactivité de l'équipement opérationnel causent souvent des problèmes. Les problèmes liés au personnel, comme les heures supplémentaires, les accidents, les griefs et le roulement de personnel peuvent tous représenter des coûts. Le faible rendement peut également être quantifié en termes de perte de productivité ou d'heures de travail perdues exprimées selon le coût réel de la main-d'oeuvre. En règle générale, le coût réel de la main-d'oeuvre équivaut à trois fois le coût de l'emploi direct (salaires).

Une autre façon de concevoir le coût est en années-personnes. Une perte de productivité approximative de 145 heures par mois équivaut à la perte d'une année-personne.

Du côté formation, les coûts directs de la formation comprennent les frais de scolarité, de déplacement, d'hébergement, les repas, les livres, les manuels, le matériel, les locations et les honoraires des conseillers. Les autres coûts à considérer sont les salaires des stagiaires pendant le cours et ceux des travailleurs les remplaçant.

Si la formation doit être élaborée, d'autres éléments doivent être considérés, soit le coût réel de la main-d'oeuvre pendant le temps requis pour la durée du projet : le personnel de gestion des contrats, les spécialistes du domaine, les concepteurs et les instructeurs.

5.5 AUTRE MATÉRIEL D'APPRENTISSAGE

Lectures recommandées



Rapport final de l'examen du processus d'analyse des besoins utilisé pour la détermination des exigences en formation du personnel civil. DSAP. Mai 1992

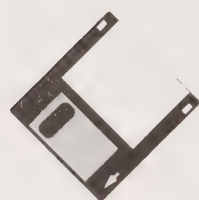
Une revue des processus d'analyse des besoins et d'analyse des besoins en matière de formation dans la sphère civile et une liste de lacunes et de recommandations. Ce rapport est communément appelé l'ENAP.



Identification des besoins en matière de formation des employés civils, Guide du gestionnaire axial. DSAP. Déc. 1992

Une réponse à certaines lacunes identifiées dans l'ENAP (ci-haut). A être utilisé conjointement avec un atelier s'y rattachant.

Outils d'apprentissage



Identification des besoins en matière de formation des employés civils. DSAP. Janvier 1994.

Guide d'initiation convivial sur disquette comprenant des exemples des coûts de la formation.

6 AUTRES APPROCHES D'APPRENTISSAGE

L'instruction individuelle peut être qualifiée de formelle (lorsque la formation est utilisée) ou d'informelle, lorsque l'expérience acquise quotidiennement est reconnue et utilisée par la suite. L'apprentissage informel constitue déjà la majeure partie de nos occasions d'apprendre — soit approximativement 80 p. 100³. Nous devons favoriser les connaissances, la sensibilisation, les compétences et les techniques pour miser sur les occasions informelles d'apprendre qui existent déjà dans notre milieu de travail.

Une liste partielle des approches d'apprentissage se trouve dans ce chapitre. Elle n'est certes pas exhaustive et d'autres approches y seront ajoutées au fur et à mesure que notre expérience s'accroîtra. Les coordonnateurs de l'apprentissage du personnel civil sont une bonne source d'information sur ces initiatives et bien davantage et ils peuvent fournir des détails sur la façon d'y accéder localement.

6.1 APPRENTISSAGE AU RYTHME DE L'INDIVIDU

Les bibliothèques au sein du MDN, dans les universités et les municipalités sont d'excellentes ressources en vue de l'apprentissage adapté au rythme de l'individu. De plus, la technologie d'aujourd'hui offre de nouvelles possibilités d'apprentissage au rythme de l'individu ou d'apprentissage autonome. Les centres d'apprentissage multi-média et assisté par ordinateur ont été créés au sein de plusieurs ministères, comme à Développement des ressources humaines Canada à Hull, Québec et à Santé Canada à Edmonton. De tels centres offrent un guichet unique pour l'apprentissage autonome et ils se caractérisent par :

- l'apprentissage au rythme de l'individu;
- aucun déplacement;
- une meilleure assimilation et de meilleurs résultats aux tests;
- une application rapide en situation de travail des compétences acquises;
- une accessibilité accrue;
- plus d'occasions de partager l'information.

³ Source : Centre canadien de gestion - Rapport sur l'apprentissage permanent 1994, p. 10.

Initiatives des centres d'apprentissage

Les objectifs des initiatives décrites ici sont communs à tous les centres d'apprentissage établis dans les secteurs public et privé :

- promouvoir et encourager l'apprentissage continu auprès de tous les employés;
- faciliter l'accès à tous les employés au matériel d'apprentissage autonome adapté aux différents styles d'apprentissage;
- adapter d'autres méthodes rentables pour combler les besoins cernés par les gestionnaires et ainsi réduire le temps passé à l'extérieur des lieux de travail;
- accroître l'accès aux occasions d'apprendre au moyen de divers programmes et de diverses options économiques d'apprentissage.

Dans la Région de la Capitale nationale

A la suite de plusieurs rencontres à la fin de 1994, un réseau de centres d'apprentissage composé de 39 membres représentant 26 ministères a été formé dans la Région de la Capitale nationale. Des liens ont été créés avec d'autres centres comme celui de Charlottetown, Moncton, Montréal et Edmonton. Le mandat du réseau est de fournir une tribune permettant de discuter, de favoriser le partage de l'information et de suggérer des solutions aux problèmes relatifs au fonctionnement des centres d'apprentissage.

Le réseau des centres d'apprentissage ont comme objectifs, entre autres :

- de produire un répertoire des séminaires et des ateliers offerts par les centres d'apprentissage, et une liste détaillée des fournisseurs;
- d'explorer les possibilités de partenariats avec les centres professionnels et les bibliothèques;
- de tisser des liens et de susciter le partenariat avec les centres régionaux;
- d'appliquer et de promouvoir l'utilisation de la technologie dans les centres d'apprentissage;
- d'examiner les questions de droits d'auteurs et de licences de site;
- de préparer un outil de marketing en vue de promouvoir les centres d'apprentissage.

Le réseau fournit un point de contact permettant de développer des relations de travail entre les centres, et s'est engagé à examiner de nouveaux moyens de partager et de réduire les coûts grâce à la collaboration de divers ministères de la Fonction publique.

Dans les régions

De récentes initiatives dans les centres à l'extérieur de la Région de la Capitale nationale reflètent également l'importance accrue de partager et de communiquer en ce qui a trait aux centres d'apprentissage. Ainsi, le Conseil fédéral de la Nouvelle-Écosse a mis sur pied le conseil d'administration de son *Réseau d'apprentissage*. Cette organisation a été établie, en partie, pour coordonner la gestion des centres fédéraux d'apprentissage en Nouvelle-Écosse dans le but d'élaborer des mécanismes, des programmes et des politiques permettant de s'assurer que la formation et le perfectionnement soient offerts dans plusieurs ministères.

Parmi ses rôles, ce conseil cherche à renforcer les efforts déployés par le gouvernement fédéral en matière de formation et de perfectionnement en examinant l'infrastructure de prestation existante et l'utilisation de la nouvelle technologie pour faciliter la prestation de la formation. En favorisant le partage d'idées, de ressources et de renseignements, le comité offre un cadre de travail permettant de coordonner les possibilités de formation et de perfectionnement.

6.2 TÉLÉ-APPRENTISSAGE

Au moyen de la télévision, de la vidéo et de la télé-conférence

De plus en plus de personnes peuvent tirer parti des programmes offerts par les établissements d'enseignement, qui n'exigent pas leur présence sur le campus. De tels cours ressemblent aux cours par correspondance conventionnels mais avec une très grande différence : des segments télévisés ou sur vidéo complètent le matériel écrit dans le but d'enrichir et d'illustrer les leçons. Les personnes plus susceptibles de tirer avantage de cette méthode :

- ont peu de temps à leur disposition ou se trouvent éloignées de l'établissement d'enseignement;
- doivent équilibrer travail, études et activités personnelles; ou
- apprennent mieux dans un environnement familier.

Plusieurs universités et collèges au Canada participent à de tels programmes, y compris la Télé-Université, associée à l'Université du Québec, ainsi que la Simon Fraser University, la University of Victoria et la University of British Columbia, associées à la *Open Learning Agency* en Colombie-Britannique.

Un vaste éventail de cours par télé-apprentissage sont fréquemment offerts, y compris la communication au moyen de conférences entre ordinateurs, la télé-conférence et le tutorat téléphonique. En plus de s'adresser à des particuliers, de tels programmes sont souvent offerts à des groupes et à des employeurs qui désirent enrichir les programmes d'apprentissage de leur entreprise.

Radian

Le gouvernement fédéral a institué le télé-apprentissage sous le Réseau d'apprentissage et de communication Radian, une unité opérationnelle du Centre canadien de gestion. Radian conçoit des services d'apprentissage et de communications à l'intention des ministères et des agences partout au Canada, en utilisant souvent des solutions de technologie améliorée pour pallier au problème de distance, de temps et de déplacement.

Le Programme d'instruction continu des Forces canadiennes (PICFC)

Au début de 1995, le PICFC a été étendu aux employés civils, les reconnaissant comme membres à part entière de l'Équipe de la Défense. Ce programme offre des services spéciaux aux membres du MDN et des FC grâce à des ententes avec plusieurs établissements d'enseignement canadiens. Ces services comprennent des cours par correspondance, des cours hors campus, l'accréditation de la formation et de l'expérience militaires, et la souplesse des dates de début des cours et leur durée.

6.3 «CONTRATS» D'APPRENTISSAGE

L'une des façons de mettre l'accent sur l'apprentissage est de s'assurer que les gestionnaires axiaux et les employés aient l'occasion de discuter de leurs besoins et de leurs attentes en matière d'apprentissage.

Plusieurs ministères ont mis en oeuvre un certain «contrat d'apprentissage», «profil de compétences» ou «plan d'apprentissage» qui mène à la surveillance et au suivi. Cela accentue le fait que l'apprentissage fait réellement partie du plan de travail, et qu'il ne constitue pas une activité spéciale menée uniquement à certains moments selon certaines conditions, comme à celui de l'évaluation du rendement.

6.4 AUTRES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN PLACE

Plusieurs programmes en place fournissent de précieuses activités d'apprentissage à l'extérieur des salles de cours conventionnelles. Puisqu'ils servent à combler à la fois les besoins de l'organisation et ceux des personnes, ils représentent une formule gagnante pour les intéressés, et constituent des modèles pratiques pour les autres programmes. Plusieurs de ces programmes décrits ci-après sont parrainés par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Cours et affectations de perfectionnement (CAP)

Les cours et affectations de perfectionnement sont un programme de perfectionnement des cadres à l'intention des employés ayant un potentiel de développement supérieur, qui est parrainé par le Secrétariat du Conseil du Trésor et administré par la Commission de la Fonction publique.

Il comprend une phase de cours et une phase d'affectations qui peuvent durer jusqu'à cinq ans. L'objectif est de fournir à un groupe représentatif d'employés, qui ont des aptitudes de direction, l'occasion d'accroître leur expérience, de démontrer leurs capacités de gérer et de développer une vision éclairée du Ministère.

Dans la phase de cours, tous les participants développent une vision de haute direction et acquièrent la théorie et la pratique de la gestion; soit les principes de leadership et de motivation, d'élaboration de politiques et de leur mise en oeuvre.

Dans la phase d'affectations, les participants appliquent les théories, les principes et la pratique acquis au cours des diverses affectations, leur permettant ainsi d'accroître leurs connaissances, leurs capacités et leurs compétences en gestion et de transférer les notions acquises.

Le programme Échanges Canada

Échanges Canada est un programme de perfectionnement qui favorise, dans certaines circonstances, l'échange d'employés entre la Fonction publique et les organisations d'autres secteurs au Canada. Ces échanges comprennent des affectations d'une période d'au plus deux ans. Parmi ces autres secteurs se trouvent le secteur privé, d'autres niveaux de gouvernement, des sociétés d'État, des syndicats, des établissements d'enseignement et des organisations à but non-lucratif.

Le programme est parrainé par le Conseil du Trésor en tant qu'employeur et est administré par la Commission de la Fonction publique et les ministères.

Le programme Échanges Canada vise les objectifs suivants :

- une élaboration mieux éclairée des politiques ou un service amélioré grâce à une meilleure compréhension entre la fonction publique fédérale et d'autres secteurs canadiens;
- le transfert de connaissances spécialisées, de compétences, de technologies et de meilleures pratiques;
- le perfectionnement des employés.

Le Programme de rémunération d'affectation spéciale (PRAS)

Dans le cadre de ce programme du Conseil du Trésor, les administrateurs généraux peuvent recruter un certain nombre d'employés ou les affecter, pour une période d'au plus trois ans, à des tâches ou à des responsabilités qui n'ont pas été classifiées, ou qui l'ont été à un niveau moins élevé que celui auquel l'employé est nommé.

Les possibilités d'affectations du PRAS comprennent :

- les projets spéciaux pour les employés requis par un administrateur général pour mener ou participer à un projet particulier qui ne fait pas partie des fonctions habituelles et continues du Ministère;
- la formation ou le perfectionnement des employés sélectionnés par un administrateur général pour accroître leurs connaissances et leurs compétences qui seront éventuellement utiles tant à l'employé qu'à la Fonction publique.

Le Programme de formation et d'expérience professionnelle (PFEP)

Au sein du MDN, il existe un autre programme d'apprentissage appelé le *Programme de formation et d'expérience professionnelle*, dans le COMAR et dans le groupe du SMA(Per) de la Région de la Capitale nationale. Il permet d'affecter pour une courte période des employés à des postes favorisant le perfectionnement, postes grâce auxquels de nouvelles compétences peuvent être acquises tout en accomplissant des tâches utiles à l'organisation.

L'employé bénéficie de ce programme puisque l'apprentissage requis par l'affectation est intégré aux tâches du poste. L'employé peut appliquer son apprentissage immédiatement et tirer profit d'une rétroaction qui lui permet d'améliorer son rendement au moyen des compétences nouvellement acquises. Il peut également évaluer jusqu'à quel point un tel travail peut être approprié comme

choix éventuel de carrière. Aussi, fort de compétences plus nombreuses et plus variées, l'employé accroît son employabilité tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

L'organisation en tire également profit. Des postes vacants de courte durée (habituellement de quatre à six mois) peuvent être comblés par de nouveaux venus motivés qui sont là pour apprendre et pour appliquer leurs nouvelles compétences. L'explication des rouages au nouveau personnel suscite les questions *Pourquoi? Pourquoi de cette façon? Pourquoi est-ce la meilleure façon?* Au cours de ce processus, le personnel régulier peut apprendre du participant : de nouvelles perspectives sont souvent un excellent moyen de remettre en question et d'améliorer les méthodes existantes.

Bien sûr, l'unité d'accueil bénéficie du travail du participant, et, avec le temps, le MDN aura un groupe d'employés compétents à bien des égards pour répondre aux besoins en constante évolution de l'organisation.

Programme de formation d'apprentis, de manoeuvres et d'hommes de métier

Le MDN a participé pendant plus d'une décennie à une autre méthode d'apprentissage unique à l'intention des apprentis, des manoeuvres et des hommes de métier. Ce programme a été conçu pour s'assurer que les employés compétents soient disponibles en nombre suffisant pour soutenir les opérations. La formation conventionnelle en salle de cours est combinée à l'expérience en situation de travail pendant plusieurs années, menant ainsi à l'accréditation au niveau provincial.

Cette combinaison de formation formelle et pratique, conjuguée aux affectations grâce auxquelles des employés d'expérience partagent des projets avec des apprentis, a bénéficié directement tant aux groupes d'employés qu'à l'organisation.

Du côté de l'organisation, un bassin d'employés avec des compétences accréditées et largement reconnues a été mis à la disposition du MDN et du gouvernement. Du côté des employés, le savoir-faire du personnel plus expérimenté a été transmis aux plus jeunes membres. Les apprentis ont également contribué à la formule gagnante du programme : les nouvelles techniques qu'ils ont apprises en salle de classe, utilisant souvent de nouveaux équipements et procédés, ont été partagées avec des travailleurs plus âgés.

Remboursement des frais de scolarité aux employés

Pour encourager et reconnaître l'initiative de chacun, le MDN considérera les demandes de remboursement des frais de scolarité et des coûts s'y rattachant, en tout ou en partie, pour les cours suivis après les heures normales de travail. Un remboursement pourra être approuvé si l'employé et le superviseur ont déterminé que le programme de perfectionnement professionnel ou personnel :

- répond aux exigences du MDN et aux aspirations de l'employé; et
- contribue au perfectionnement des habiletés et des compétences de l'employé.

Pour être admissible à un remboursement, la formation doit être approuvée par le Ministère *avant le début du cours ou du programme*, et l'employé doit terminer la formation avec succès. L'autorisation des demandes de remboursement dépendra également de la disponibilité des fonds.

Les dépenses suivantes peuvent être remboursées :

- frais de scolarité, d'inscription, de laboratoire, d'examen et autres frais rattachés aux études;
- frais de livres et autres fournitures nécessaires.

Les détails complets sont fournis dans l'*OAPC 9.03, Cours suivis après les heures normales de travail - Remboursement des frais de scolarité*.

6.5 POSSIBILITÉS OFFERTES AUX GESTIONNAIRES AXIAUX

Les gestionnaires tentent continuellement de trouver des moyens de multiplier les situations d'apprentissage dont pourraient bénéficier les employés — et de les structurer de façon à en tirer le plus d'avantages possibles. Ce qui mène à des affectations, à des détachements et à des affectations particulières visant l'apprentissage, mais qui en même temps répondent aux besoins de l'Équipe de la Défense. Les employés devront peut-être prendre en note les leçons apprises ou les points de vue partagés, ou adopter les mécanismes qui renforcent et appuient le processus d'apprentissage.

Les réunions offrent une occasion intéressante d'incorporer les activités d'apprentissage. Elles fournissent l'occasion de discuter des leçons apprises pendant une certaine période ou lors d'un projet de groupe, d'apprendre de sources sûres des

notions susceptibles d'intéresser le groupe dans son ensemble, ou de s'engager dans l'examen de façons de tenir des rencontres d'affaires.

Pour faire en sorte que ce type d'apprentissage devienne une activité naturelle et quotidienne en *milieu de travail*, les gestionnaires doivent également adopter de nouvelles façons de faire. Ils doivent de plus en plus agir en tant qu'orienteurs, enseignants, mentors ou conseillers : des personnes qui *facilitent*, plutôt qu'*exécuter*, et qui servent d'instrument d'intégration des compétences acquises par les employés aux activités courantes. Ils le font en formant des équipes axées sur l'apprentissage dont les membres peuvent bénéficier des échanges avec leurs pairs et accroître leurs compétences au travail. En offrant à leurs employés un milieu favorisant l'apprentissage, ils aident à transformer le MDN en une organisation axée sur l'apprentissage.

Les rôles et responsabilités des employés et des gestionnaires sont résumés au chapitre 3, section 3.6

Personnalisation du transfert des compétences

Les organisations axées sur l'apprentissage sont créées lorsque nous *partageons* l'information et les compétences. Certaines organisations ont adopté une approche de transfert des compétences qui demande le couplage délibéré d'une personne plus compétente ou expérimentée à une personne qui l'est moins, dans un but bien établi : que la personne moins qualifiée accroisse et développe des compétences particulières. Ce couplage peut être formel, mais il est souvent informel.

Les activités d'orientation et de parrainage proviennent d'un *continuum* qui commence avec les parrains et les modèles, et progresse à divers degrés de formalité jusqu'au mentorat, au cours duquel des rencontres périodiques ont lieu entre l'apprenant et le mentor pour examiner l'évolution, fournir une rétroaction et faciliter la planification.

Le tableau suivant illustre ce continuum d'orientation, et énumère les activités et les caractéristiques de chaque type. L'apprenant dans toutes les situations doit démontrer les caractéristiques suivantes :

- être disposé à assumer la responsabilité de sa croissance et de son perfectionnement;
- démontrer sa capacité de réussir à des niveaux supérieurs de l'organisation;
- être en mesure d'exceller dans plus d'un domaine de compétences;
- être reconnu comme recherchant les défis et les responsabilités;
- être réceptif à la rétroaction et à l'orientation.

PERSONNALISATION DU TRANSFERT DES COMPÉTENCES : MÉCANISMES

Personne de niveau supérieur	Activités et caractéristiques démontrées
<i>Parrains</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter à des personnes de niveaux élevés de l'organisation et à d'autres personnes influentes; • Faire des recommandations concernant l'avancement; • Faciliter les invitations à des rencontres de niveaux supérieurs; • Servir de confident; • Offrir de l'aide au sujet des habitudes organisationnelles.
<i>Modèles</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Peut fournir de l'aide sous forme de parrainage tel qu'indiqué ci-haut; • Démontrer <ul style="list-style-type: none"> ▸ du succès; ▸ un comportement exemplaire dans les réalisations et du style; ▸ une capacité de faire bouger les choses; ▸ une connaissance des politiques et de la culture organisationnelles.
<i>Mentors</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Peut aider ou démontrer les caractéristiques désirables décrites ci-haut, et de plus, peut accepter d'exécuter une ou plusieurs des activités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▸ Enseigner des compétences particulières, un comportement efficace et comment travailler au sein de l'organisation; ▸ Donner une rétroaction sur le rendement observé; ▸ Orienter des activités qui accroîtront l'expérience et le perfectionnement des compétences; ▸ Aider l'apprenant à esquisser un plan de carrière; ▸ Rencontrer l'apprenant au cours de rendez-vous fixés à l'avance en vue d'une rétroaction et de la planification.

D'autres pratiques d'apprentissage continu favorisent un rendement opérationnel accru :

- *repérage de nivellement* – comparaison de notre organisation à d'autres qui sont admirées pour l'excellence de leurs opérations — pour ensuite les émuler ou adapter leurs meilleures pratiques pour améliorer notre rendement et rehausser nos normes de rendement.
- *analyse de groupe* – cerner des façons d'éviter des étapes inutiles qui n'ajoutent aucune valeur à un travail. Cette pratique exige une équipe d'apprentissage nombreuse qui regroupe plusieurs niveaux et domaines de fonctions pour régler les problèmes.

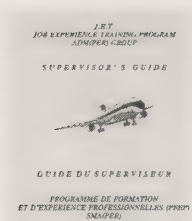
- *groupes d'action axés sur l'apprentissage* – qui sont formés à partir de différentes unités de travail et même différentes organisations — pour discuter des vrais problèmes, déterminer et appliquer les solutions dans les unités d'attache, et rendre compte de l'évolution et des résultats. Contrairement aux salles de cours, les problèmes y sont réels, sont tirés du milieu de travail actuel, et traités dans la vraie vie, sans simulations.
- *lectures dirigées* – à partir desquelles des membres de l'équipe cherchent attentivement des articles, des livres et d'autre matériel d'information qui pourraient aider les autres membres de l'équipe, et trouvent des moyens pour les examiner et en discuter.
- *transferts électroniques d'information* – les réseaux locaux sont de plus en plus communs, et constituent un excellent moyen de transmettre rapidement et efficacement des conseils et de l'information susceptibles d'intéresser les membres des groupes de travail au moyen du courrier électronique et du transfert de documents.

6.6 PARTENARIATS

Lorsque les ressources sont insuffisantes, la nécessité de former des partenariats devient davantage évidente. Il se trouve de plus en plus d'occasions grâce auxquelles de telles ententes peuvent faire l'objet de discussion pour ensuite être conclues :

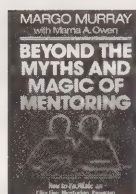
- dans la Région de la Capitale nationale, le Comité interministériel des chefs de la formation a publié un guide sur les partenariats, qui fournit de l'information sur l'établissement de partenariats conformément aux pratiques standard;
- un réseau de petites agences et de petits ministères fédéraux dans la Région de la Capitale nationale se réunit plusieurs fois par année pour partager ressources, idées et information, pour régler des problèmes communs et pour participer à des projets de formation conjoints.

6.7 LECTURES RECOMMANDÉES



Le groupe du SMA(Per) du Programme de formation et d'expérience professionnelles (PFEP). Guide du superviseur. Livret (de la trousse de promotion). SAM(Per).

Matériel de promotion sur le programme PFEP tel que mis en oeuvre par le SMA(Per).



Beyond the Myths and Magic of Mentoring. Margo Murray with Marna A. Owen. 1991.

Comment mettre en place un programme efficace de mentorat. Lignes directrices, décrivant, étape par étape, la mise en place de programmes efficaces de mentorat qui favorisent l'apprentissage et la croissance des employés, et qui contribuent, de façon mesurable, au rendement personnel et organisationnel.



Télé-Université : Université à distance. Description des programmes, des cours et des activités 1994-1995. Université du Québec.

Matériel de promotion du télé-apprentissage fournit par l'Université du Québec. Des programmes semblables sont associés à d'autres universités canadiennes.



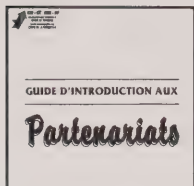
Programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor (CAP, PRAS et Échanges Canada). Manuel du Conseil du Trésor, vol. 15, Gestion des ressources humaines.

Description complète des politiques et des programmes.



Formation Info. Périodique. Commission de la Fonction publique du Canada.

Période de la CFP. Le vol. 10, no 2, octobre 1994, est particulièrement intéressant. Il fournit de nombreux contacts en vue de partenariats au sein du gouvernement fédéral.



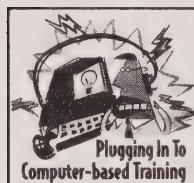
Partenariats - Un guide d'introduction (de la trousse de promotion). Comité interministériel des chefs de la formation. Formation et Perfectionnement Canada. 1994.

La trousse complète comprend un deuxième guide pratique et deux disquettes. Disponible auprès de Formation et Perfectionnement Canada.



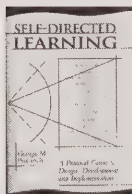
Partenariats - Une bibliographie spéciale. D. Spicer. Formation et Perfectionnement Canada. Novembre 1993.

Préparé en vue de la Rencontre annuelle sur la formation et le perfectionnement du Comité interministériel des chefs de la formation de 1993. Fournit un répertoire des centres d'apprentissage autonome et du matériel disponible, ainsi qu'une liste de contacts.



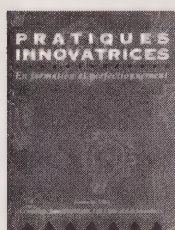
Plugging in to Computer-based Training. Rose J. Kattackal. Article du vérificateur interne. Décembre 1994.

Comment la réduction des ressources en formation et la multiplication des demandes de formation rendent intéressante l'option du CT pour les ministères de vérification interne. L'auteur est un officier professionnel en formation et en perfectionnement au QGDN.



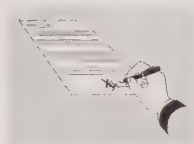
Self-Directed Learning. George M. Piskurich. Jossey-Bass Inc. 1993.

Un guide pratique en vue de la conception, de l'élaboration, de la mise en oeuvre et de l'évaluation de l'apprentissage autonome.



Pratiques innovatrices en formation et en perfectionnement. Comité interministériel des chefs de la formation. Novembre 1993.

Une compilation de projets et de techniques de formation intéressants.



OAPC 9.03 Cours suivis après les heures normales de travail - Remboursement des frais de scolarité. Ordonnance administrative du personnel civil.

Fournit les détails sur les politiques et les procédures de remboursement.

7 QUESTIONS D'ÉVALUATION

L'apprentissage continu, de par sa nature, peut être difficile à évaluer ou à valider. Alors que les activités de formation sont presque toujours organisées et menées de façon formelle; l'apprentissage continu est informel, moins structuré, et par conséquent, difficilement mesurable. Toutefois, les questions d'évaluation s'appliquent à toutes les activités opérationnelles : plusieurs des éléments de l'évaluation de la formation s'appliquent à la plus vaste question de l'évaluation des activités d'apprentissage.

L'Évaluation et la *validation* sont deux activités qui ferment la boucle qui commence avec la définition d'un problème, de sa solution et de la composante de la formation et de l'apprentissage. A cette étape-ci du cycle, nous avons engagé des ressources. Les résultats sont-ils concluants? En avons-nous eu pour notre argent?

7.1 EN AVOIR POUR SON ARGENT

Comme toute autre activité opérationnelle, la formation peut être évaluée selon les avantages qu'en tire l'organisation. Il s'agit souvent d'un défi de *quantifier* les avantages de la formation : mais les cerner et faire le lien entre les problèmes résolus et la formation fournie est en quelque sorte plus facile, particulièrement lorsqu'une analyse appropriée des besoins a d'abord été faite.

En général, trois concepts de base sont essentiels à la détermination de la valeur obtenue pour son argent : économie, efficacité et efficacie. Tous doivent être considérés simultanément : donner de la formation de façon très efficace, par exemple, n'a que très peu d'importance s'il ne s'agit pas de la formation adéquate dès le départ.

L'économie signifie obtenir la qualité requise au moindre coût. Dans le domaine de la formation, il s'agit d'offrir la formation *adéquate* à un *bon prix*.

L'efficacité fait référence à l'effort déployé pour arriver aux résultats escomptés en formation : maximiser les résultats par rapport à un effort donné, ou minimiser l'effort en vue d'un résultat donné.

L'efficacie se reporte au niveau atteint dans la réalisation de nos objectifs et l'atteinte de nos buts. Nous devons d'abord les énoncer clairement avant de commencer la formation.

Nous ne pouvons pas toujours mesurer la formation aussi objectivement que ces concepts le laissent supposer : souvent la *preuve* de la valeur de la formation est insaisissable. L'*évidence* du rapport entre ce que nous faisons comme activités et les avantages qu'en tire l'organisation est une bonne première étape : bien que nous cherchions une preuve, nous devons peut-être nous satisfaire de l'évidence.

Ces concepts sont appliqués aux étapes de l'évaluation et à celle de la validation du modèle ASF.

7.2 ÉVALUATION ET VALIDATION

L'évaluation est le processus dont nous nous servons pour évaluer les mérites de la formation elle-même. Avons-nous livré ce que nous avons promis, efficacement? Les stagiaires ont-ils appris, assimilé et appliqué le matériel du cours? Avons-nous *bien présenté la formation*?

De l'autre côté, la *validation* renvoie au problème lui-même. La formation que nous avons offerte a-t-elle résolu efficacement le problème cerné? Nous sommes-nous attaqué à la source du problème, ou seulement à un symptôme? Avons-nous offert la *formation adéquate*?

Tout comme l'analyse des besoins, l'évaluation et la validation peuvent prendre beaucoup de temps. Il est important de décider combien d'efforts doivent être fournis au cours de ces étapes.

Des études ont été menées pour aider à déterminer l'avantage de l'évaluation et de la validation, pour réduire la confusion entourant la mesure de la «qualité» de la formation, le bien-fondé de sa contribution, le retour sur l'investissement. Les résultats sont décrits ci-après.

7.3 NIVEAUX D'ÉVALUATION

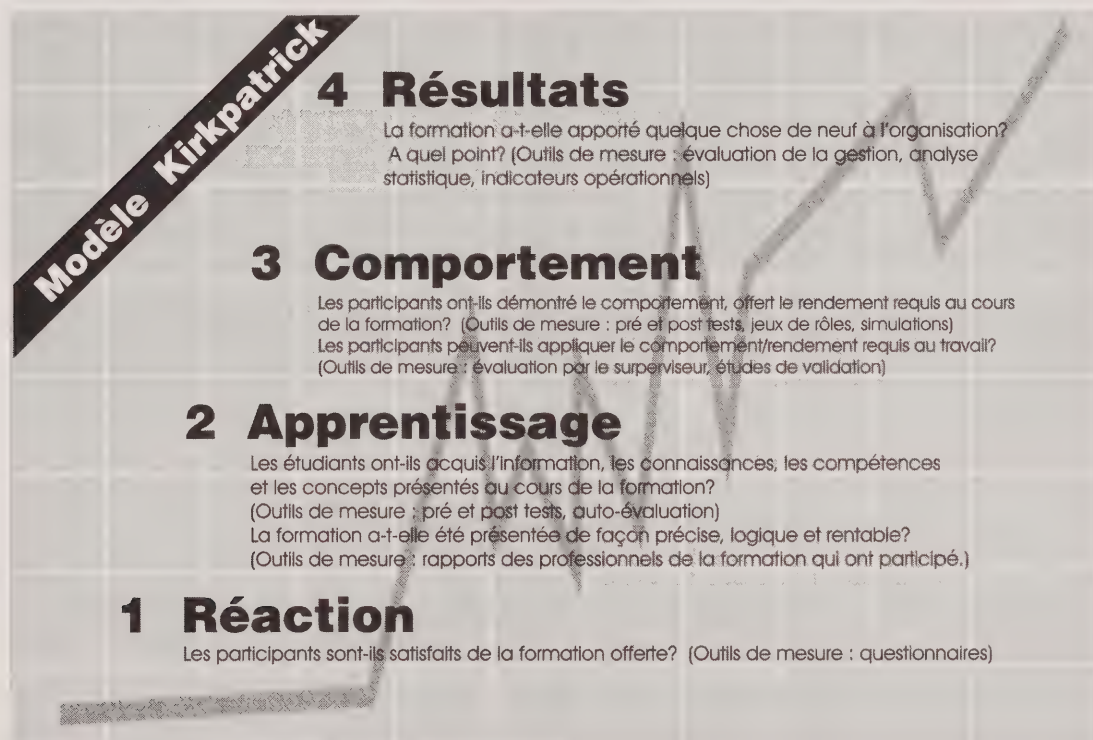
Le bon sens est à la base de l'évaluation et de la validation. Si, au départ, notre analyse des besoins est bien faite, que nos attentes en vue de l'amélioration sont prises en note, que la formation est offerte et que nous utilisons nos attentes comme jalons, nous fermerons efficacement la boucle.

La fermeture de la boucle est essentielle. Pour l'organisation, elle fournit la preuve que l'investissement dans l'apprentissage est rentable, et qu'il faut continuer à le financer. Pour l'employé, elle lui confirme qu'il a l'intérêt et la capacité d'exploiter les occasions d'apprendre qui s'offrent à lui. Dans les limites de la rentabilité, une évaluation objective est souhaitable.

Quatre niveaux d'évaluation sont utilisés pour mesurer l'efficacité d'un programme de formation. Chaque niveau suivant demande plus d'effort pour évaluer et occasionne plus de dépenses. Dans plusieurs cas, les niveaux supérieurs ne peuvent être justifiés, particulièrement lorsque les compétences exigées ne sont pas facilement mesurables dès le départ. Par exemple : les qualités interpersonnelles, la résolution de problèmes et les qualités de négociation peuvent être très difficiles à cerner et à mesurer⁴, bien que leur apprentissage soit essentiel.

Toutefois, plusieurs programmes *ont* des qualités objectives qui peuvent être observées, surtout si nous avons pris le temps de noter nos attentes au cours de l'étape de l'analyse des besoins.

Les quatre niveaux sont décrits ici. L'information du niveau 1 de l'évaluation mesure la satisfaction du participant. Elle est très subjective, et la plupart du temps positive. Elle n'est probablement vraiment importante que lorsqu'elle est *négative*. Elle permet de mettre le cours au point pour accroître la satisfaction du client.



⁴ Le modèle à quatre niveaux est celui proposé par D.L. Kirkpatrick en 1959. Il est si communément utilisé, qu'il est souvent appelé le «modèle Kirkpatrick».

Le niveau 2 mesure l'apprentissage. Il prend plus de temps. Il peut être plus coûteux. Il commence à répondre à la question : «Avons-nous *bien fait la formation?*»

Au niveau 3, nous cherchons la preuve que le comportement a changé à la suite de l'apprentissage. Il exige encore temps et argent, et l'évaluation au travail, parfois après l'activité de formation, pour être tout à fait significatif. Il fournit la meilleure assurance que la formation elle-même a été efficace.

Le niveau 4 est souvent le plus coûteux. Il cherche des résultats rentables. Il peut exiger une analyse statistique, un groupe de contrôle et des comparaisons de groupes d'essais, et des calculs du retour sur l'investissement. Il peut également fournir la meilleure assurance que la formation a été rentable, et jusqu'à quel point elle l'a été. Il répond à la question : «Avons-nous offert la *formation adéquate?*»

Les niveaux 1 et 2 sont le plus souvent mesurés au cours des activités de formation du MDN. Le niveau 3 est occasionnellement mesuré. Le niveau 4 l'est rarement, sinon jamais.

Pour choisir jusqu'à quel degré seront menées l'évaluation et la validation formelles, il faut poser les questions suivantes : *jusqu'à quel point et combien.*

Combien de ressources sont consacrées à la formation? Quelle portée a le problème qu'elle tente de régler? Les besoins ont-ils été bien décrits? Combien de temps s'est-il écoulé depuis la dernière fois où la situation a été examinée en profondeur? Quand l'existence du programme de formation a-t-elle été sérieusement remise en question la dernière fois? Combien de ressources sont-elles disponibles pour les évaluations? Quelle preuve avons-nous que la formation n'est pas efficace? Quel est le rendement attendu de l'investissement consenti à l'effort d'évaluation?

7.4 LE MODÈLE D'ÉVALUATION DE LA DSAP

Un manuel est disponible auprès de la DSAP pour aider les groupes et les commandements à établir et à mener des évaluations et des validations de programmes de formation. Il pose plusieurs centaines de questions dans sept secteurs d'enquête. Un examen des secteurs est donné dans l'illustration suivante.

<p>Gestion des cours de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> Mandat Population cible Objectifs ministériels Coûts Responsabilités Problème à cerner Analyse occupationnelle <p>Conception de la formation</p> <ul style="list-style-type: none"> Normes des cours de formation Conception des objectifs Manuel de la personne ressource Plans des leçons Élaboration du contenu Stratégies et techniques d'apprentissage Exigences quant au matériel Allocations de temps Manuel du participant Exigences de la personne ressource Salles de cours Laboratoires Bureaux de formation Salles des participants 	<p>Prestation de la formation</p> <ul style="list-style-type: none"> Activités précédant le cours Orientation du contenu du cours Habiletés de présentation Habiletés de communication Habiletés de formation Exercices en groupes Activités de simulation Activités en laboratoire Activités sur le tas Orientation des participants <p>Évaluation de l'apprentissage des participant's</p> <ul style="list-style-type: none"> En général Calendrier d'évaluation Conception et contraintes de l'évaluation Évaluation du rendement Rapport et enregistrement des résultats de l'évaluation <p>Évaluation de la formation</p> <ul style="list-style-type: none"> Par les directeurs de cours et gestionnaires de formation Par les évaluateurs de programme de formation <p>Validation de la formation</p> <ul style="list-style-type: none"> Par les directeurs de cours et gestionnaires de formation Par les évaluateurs de programme de formation Processus de validation <p>Suivi de l'évaluation de la formation</p>
---	--

Des questionnaires d'évaluation sont également disponibles pour les cours à l'échelle nationale à l'intention des cadres intermédiaires et pour le cours à l'intention des officiers du personnel civil.

7.5 LECTURES RECOMMANDÉES



Defining Value for Money in Training. Document de discussion. Interdepartmental Sub-committee on Value for Money in Training. Mai 1990.



Un modèle d'évaluation et de validation des programmes de formation et de perfectionnement du personnel civil. Sept 1986. DSAP.

Plus de 300 questions pratiques dans l'évaluation et la validation des exercices de formation.



Évaluation de la formation. Volume 11, Manuel d'instruction individuelle. MDN A-P9-000-011/PT-000.

Pratiques et procédures d'évaluation de la formation du personnel militaire selon le modèle du SIIFC.

Validation de la formation. Volume 14, Manuel d'instruction individuelle. MDN A-P9-000-014/PT-000.

Pratiques et procédures de validation de la formation du personnel militaire selon le modèle du SIIFC.

8 **PLANIFICATION, BUDGÉTISATION, REDDITION DES COMPTES**

L'apprentissage continu ne constitue pas comme tel un élément distinct du budget. Son coût est assumé par l'unité organisationnelle, le gestionnaire, l'employé et l'équipe de travail : nous ne pouvons le séparer des autres activités en milieu de travail. Il fait partie du *coût réel* du salaire de l'employé.

Toutefois, la formation formelle *est* un élément du budget. Elle est une dépense importante pour les organisations d'envergure, en dépit du fait qu'elle ne représente qu'environ 20 p. 100 des occasions d'apprendre offertes aux employés.

La formation formelle exige de la paperasserie, des rapports et de la coordination pour les groupes qui sont parfois très nombreux. L'élaboration et la présentation des cours représentent des coûts qui doivent être estimés et contrôlés tant pour la formation ministérielle que pour la formation particulière aux commandements et aux groupes.

Ce chapitre donne un aperçu des cycles et des processus budgétaires utilisés pour estimer, obtenir des fonds, et assurer le suivi des activités de formation formelle.

8.1 PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

La planification des ressources humaines au sein du MDN fait partie de notre processus stratégique normal de planification des opérations : elle n'est pas faite isolément. Le plan opérationnel est l'outil dont les gestionnaires se servent pour prévoir leurs besoins de formation du prochain exercice financier. Voici un aperçu du processus de planification global.

Le plan opérationnel du MDN

Le plan opérationnel du MDN est une approche cyclique de prise de décisions qui demande la participation de tous les employés qui se partagent la responsabilité de réaliser la mission du MDN. Il définit *comment* nous traitons efficacement nos stratégies et nos priorités ministérielles, et sert de véhicule au moyen duquel les initiatives stratégiques sont établies et mises en oeuvre, et par lequel les ressources sont identifiées. Il forme la base des accords de gestion et de responsabilisation de la gestion.

Chaque niveau de la planification opérationnelle mène à des accords entre les gestionnaires supérieurs et subordonnés, détermine les tâches, les objectifs et les

activités à mener à bien. Il identifie également bien les ressources connexes nécessaires et sert de base à une responsabilisation conjointe.

Voici certains avantages de la planification opérationnelle :

- cadres de responsabilisation adéquats (qui fait quoi, avec quelles ressources et selon quels critères d'évaluation);
- rétroaction exhaustive à l'intérieur du cadre de responsabilisation;
- méthode objective, fondée sur un système d'établissement des coûts des ressources.

Le processus de planification du MDN et des FC

Deux niveaux de planification opérationnelle sont officiellement établis. Les plans du niveau 1 constituent un accord entre les commandants/chefs de groupe et le Chef d'état-major de la Défense/le sous-ministre. Les plans du niveau 2 sont préparés au sein des groupes et des commandements pour soutenir les plans du niveau 1, et établissent le cadre de responsabilisation détaillé.

Les plans du niveau 2 décrivent les objectifs attribués aux subordonnés concernés, la façon dont ces objectifs seront réalisés, les ressources nécessaires pour chaque objectif (autant que possible) et les critères d'évaluation (*indicateurs de rendement*) à utiliser.

Les plans du niveau 1 sont examinés et approuvés par le VCEMD et sont soumis par la suite au Chef d'état-major de la Défense (CEMD) ou au sous-ministre pour leur revue et assentiment. Ces plans sont préparés chaque année et soumis au VCEMD le 1er novembre, pour être publié le 1er avril, et portent sur une période de cinq ans.

Même s'il n'existe aucun modèle de planification opérationnelle au sein du MDN et des FC, tous les plans opérationnels traitent d'un sujet commun et fournissent le même niveau d'information aux cadres supérieurs. Ils sont composés :

- d'une lettre de présentation;
- d'un bref énoncé de la mission conformément au Guide de planification du développement de la Défense (GPDD);
- d'un énoncé de la vision;

- d'une description de l'organisation actuelle et d'un résumé des ressources de niveau supérieur;
- des tâches, des priorités et des ressources connexes conformément au GPDD;
- des principales initiatives proposées;
- des résultats clés nécessaires et des indicateurs de rendement connexes.

Lignes directrices à l'intention des gestionnaires axiaux

La planification des ressources humaines compte sept étapes, qui mèneront à des demandes de budget de formation :

1. Revue des documents de planification supérieurs (Plan de développement de la Défense; Plans stratégiques des commandements et des groupes; directives du Secrétariat du Conseil du Trésor/Commission de la Fonction publique; plans antérieurs en matière de ressources humaines).
2. Revue/préparation du plan opérationnel courant.
3. Analyse du bassin de main-d'oeuvre du MDN et préparation de prévisions à partir du plan opérationnel (offre et demande, et évaluation du déséquilibre; traite des problèmes de réaménagement des effectifs, d'équité en matière d'emploi, et de formation et perfectionnement).
4. Élaboration d'un plan d'action traitant des déficits, des surplus et des objectifs ministériels en matière d'équité et de langues (définit les responsabilités et établit le calendrier, ainsi que les stratégies de consultation des syndicats).
5. Transmission des plans au moyen du processus de planification opérationnelle aux gestionnaires de centres de responsabilité, aux employés et aux pairs.
6. Mise en oeuvre du plan.
7. Surveillance, suivi et rapport.

8.2 PLANIFICATION DE L'APPRENTISSAGE MINISTÉRIEL

La formation ministérielle est administrée centralement par la DSAP, qui est chargée d'envoyer la lettre d'appel annuelle, d'obtenir et de compiler les réponses, et de demander et d'administrer les fonds. Elle joue le rôle de planificateur en collaboration avec les participants à l'apprentissage ministériel.

8.3 PLANIFICATION DE LA FORMATION PARTICULIÈRE AUX COMMANDEMENTS ET AUX GROUPES

Ce type de formation est décentralisée, conforme aux approches établies localement au sein des groupes et des commandements. Elle exige que chaque gestionnaire planifie une telle formation conformément aux procédures locales et qu'il connaisse les points de contact en matière de formation.

8.4 CONSIDÉRATIONS EN MATIÈRE D'APPRENTISSAGE CONTINU

Bien que la formation formelle se prête aux plans et aux budgets officiels, les activités d'apprentissage plus informelles sont plus difficiles à estimer. Il existe toutefois plusieurs coûts qui peuvent être déterminés lors de la planification de telles activités. Par exemple :

- Un coût sous forme de perte de productivité de courte durée est rattaché aux activités d'apprentissage en situation de travail;
- Le couplage des mentors et des apprenants pendant et après les heures de travail : ce temps a des répercussions sur le budget;
- La recherche, l'apprentissage autonome et la formation assistée par ordinateur prendront quelques heures de travail ainsi que du temps personnel de la part de l'employé;
- Des discussions peuvent se tenir pendant l'heure du dîner, par exemple : mais elles auront tendance à dépasser cette période.

D'autre part, les commentaires obtenus grâce au temps passé à de telles activités peuvent avoir des répercussions positives, même à court terme, sur la productivité :

A considérer : Un employé découvre, tout en jasant avec ses collègues, qu'une opération micro-informatique particulièrement lente peut être accélérée grâce à un raccourci.

A considérer : Un membre de l'équipe suit un cours de formation formelle de 3 jours dans un domaine qui intéresse tous les membres, et sert de conseiller interne ou de personne ressource amenant ainsi les autres à se mettre à jour; les autres, à leur tour, peuvent agir au même titre, de telle sorte que tous et chacun en bénéficient sans que la productivité n'en souffre.

A considérer : Un mentor note qu'un obstacle empêche un apprenant de s'acquitter d'une tâche difficile, et qu'il peut l'aider à contourner cet obstacle grâce à sa connaissance des rouages.

Le coût net de l'apprentissage *continu* fait souvent partie des frais généraux, le coût réel de la main-d'oeuvre : le coût pour l'organisation peut ne pas toujours être déterminé. Le coût pour l'employé s'évalue en temps. Parmi les avantages se trouvent une plus grande possibilité pour l'employé de faire valoir ses compétences, tant au sein du ministère qu'à l'extérieur.

8.5 BUDGÉTISATION

L'insertion du plan au budget permet de réduire le temps et les efforts déployés à la préparation de rapports périodiques (*voir ci-après*). Deux parties du schéma des codes financiers sont essentielles à la planification efficace et à la reddition des comptes : les *Codes de ressources* et le *Code de rapport général (CRG)*. Chaque année, la DSAP publie la liste courante de ces codes à titre d'intrants au processus de planification. Ces codes font partie de la structure globale des codes qui est expliquée en détail au chapitre 45 du Manuel d'administration des finances.

Les codes de ressources

Bien que les codes de ressources puissent changer d'une année à l'autre, les groupes principaux demeurent plutôt stables. Quatre groupes principaux et neuf sous-groupes fournissent tous les codes de ressources qui servent à définir les activités de formation :

DÉTAILS DES RESSOURCES (ACTIVITÉS)	
Transports et communications	Voyages
Services professionnels et spéciaux	Frais de services des autres ministères
	Services de formation pédagogique
	Services informatiques
	Autres services professionnels
Location	Location de matériel informatique
	Autres locations
Services publics, matériaux et approvisionnements	Frais mat./approv. des autres ministères
	Matériaux et approvisionnements

Code de rapport général (CRG)

Pour la formation particulière aux commandements et aux groupes, le CRG sert à identifier la catégorie de formation de la SFPC et la source (Commission de la Fonction publique, MDN, autres ministères et universités ou collèges).

Pour la formation ministérielle, le CRG sert à identifier le type de programme ainsi que le projet particulier ou le programme auquel il appartient. Certains codes peuvent identifier les groupes ou les commandements, le type d'activité ou de dépenses. L'attribution annuelle de ces codes par la DSAP reflète les exigences en matière de reddition des comptes internes et externes. Voici quelques exemples :

TYPE DE PROGRAMME	EXEMPLES D'UTILISATION DU CRG (assujetti à la révision annuelle)
Formation et évaluation linguistiques	Remboursement des frais de scolarité - Cours après les heures normales de travail, DSAP : élaboration et prestation, identification des groupes ou des commandements.
Programmes spéciaux	Sensibilisation au harcèlement, Budget opérationnel, Gestion intermédiaire.
Programmes de service aux employés	Programme d'aide aux employés, Formation en orientation, Préparation à la retraite.
Programmes de perfectionnement	Collège commandements/personnel, Cours et affectations de perfectionnement, Réaménagement des effectifs.
Équité en matière d'emploi	Répartition par groupe et commandement.
Initiatives de service aux clients	Répartition par groupe et commandement.
DG Classification et organisation	Scolarité, installations, élaboration et prestation de la formation pour les descriptions de tâches.
SMA(IE) Infrastructure/ Environnement	Cours spéciaux comme Inspection/réfection des toîts, Équipement hydraulique aérien, Inspection des jetées, Gestion des pesticides.

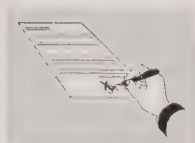
8.6 REDDITION DES COMPTES

Les catégories suivantes⁵ servent à déterminer les fonds et sont exigées par la DSAP.

CATÉGORIES	DÉFINITIONS	EXEMPLES
Gouvernemental / ministériel	Formation en bureautique/informatique Formation en santé et sécurité au travail Formation en environnement Formation sur la préparation à la retraite Formation sur le harcèlement	
Opérationnel / occupations	Formation nécessaire en vue de s'acquitter de responsabilités courantes et d'atteindre les niveaux de productivité conformes aux normes et objectifs du MDN.	Formation sur le matériel nouvellement acquis, formation sur l'administration de la paie et des avantages pour les commis à la paie.
Perfectionnement et formation professionnels	Acquisition de connaissances, de compétences et d'expérience relatives au poste ou au contexte de l'organisation, même si elles ne sont pas nécessairement requises pour mieux exécuter des tâches particulières. Elle accroît les qualités personnelles, renforce les compétences et prépare l'employé à d'autres tâches ou à de futures responsabilités.	
Langue	Toute la formation linguistique à temps plein ou à temps partiel offerte aux employés du MDN.	
Gestion / Leadership	Formation et perfectionnement offerts aux superviseurs, aux gestionnaires ou aux cadres, y compris l'orientation des cadres à l'entrée de chaque niveau de gestion.	Les cinq niveaux : Sous-ministre adjoint Directeur général Directeur Cadre intermédiaire Gestionnaire Superviseur

⁵ Il faut noter que l'utilisation de ces catégories n'est prévue qu'au début de l'année financière 1996/97. La DSAP a déjà fourni les catégories à utiliser dans l'année financière courante.

8.7 LECTURES RECOMMANDÉES



Mise en oeuvre de la planification opérationnelle. Instruction du VCEMD 1064-1. 26 juillet 1994.

Une instruction sur l'élaboration et la mise en oeuvre de la première série des plans opérationnels au sein du MDN et des FC.




Terminologie de planification opérationnelle. Table des matières proposée pour les plans opérationnels du premier niveau. Groupe de travail de planification opérationnelle, D2000. Octobre 1994.



Cours sur les centres de responsabilité à l'intention des gestionnaires. DSAP. 1995.

Un examen approfondi de la planification opérationnelle est donné dans le module 2. Comprend des exemples et des exercices.

APPENDICE A: GLOSSAIRE

 GLOSSAIRE	
Agent de gestion	Un commandement ou chef de groupe du QGDN désigné comme BPR en vue de l'élaboration, la planification, la budgétisation, la planification et/ou la réalisation d'activités relatives à l'II/PP. Les AG peuvent désigner et coordonner un agent de gestion.
Analyse des besoins de formation (ABF)	Le processus utilisé pour définir l'étendue de la formation nécessaire et les cours de formation à suivre comme tels. Cela peut se faire lorsqu'il a été déterminé qu'un manque de compétences, de connaissances ou d'aptitudes cause une déficience du rendement.
Apprentissage continu	L'apprentissage continu est un processus que les gestionnaires et les employés entreprennent pour acquérir, appliquer et transférer les connaissances et les compétences dont eux-mêmes <i>et</i> l'organisation peuvent bénéficier. Chaque personne considère toutes les activités, qu'elles soient formelles ou informelles, comme des occasions d'apprendre.
Autorité de gestion (AG)	Élément organisationnel responsable de mettre en oeuvre ou de préparer la mise en oeuvre des programmes d'instruction individuelle et de perfectionnement professionnel. Il existe quatre autorités de gestion : COMAR, CFT, C AIR et SMA(Per). Une composante organisationnelle du SFPC, et un membre du CMGRH.
Autorité ministérielle (AM)	Groupe au niveau de l'Administration centrale ou du Ministère responsable de l'instruction individuelle et du perfectionnement professionnel au sein du MDN et des FC. L'autorité ministérielle se trouve dans le groupe du SMA(Per).
Comité ministériel de gestion des ressources humaines (CMGRH)	Le CMGRH est l'organisme responsable de la gestion des ressources humaines (personnel civil) au sein du MDN. Ce comité de direction établit le cadre stratégique ministériel en vue de la gestion des ressources humaines (personnel civil) et donne une orientation quant aux politiques, aux programmes et aux questions entourant le personnel civil.

GLOSSAIRE

Conseil de gestion des ressources humaines du personnel civil (CGRHPC)	Le CGRHPC est composé de gestionnaires supérieurs des commandements et des groupes. Il favorise l'apprentissage continu en fournissant des politiques relatives au personnel civil dans le but d'attirer et de retenir un effectif civil efficace et responsable.
D2000	D2000 est un cadre stratégique ministériel servant de base à l'amélioration continue de la façon dont le MDN gère et mène ses activités en vue de remplir sa mission de défense et d'atteindre ses objectifs.
Évaluation	Processus permettant de déterminer l'efficacité d'une activité de formation particulière à réaliser ses objectifs.
Évaluation des besoins (EB)	Le diagnostic systématique et continu des différences entre le rendement actuel/présent et désiré de l'employé, tant dans l'immédiat qu'à long terme. Ces différences sont déterminées en comparant les niveaux de rendement actuels aux exigences particulières des tâches actuelles des employés d'un côté, et aux futures exigences des ressources humaines de l'autre côté. La ou les causes des différences sont décrites. L'évaluation des besoins peut être divisée en quatre éléments. Elle commence avec l'analyse du rendement (définition des différences); se poursuit avec l'identification de solutions possibles; ensuite, l'examen des coûts et des avantages et se termine finalement par une proposition à la direction.
Formation	Apport des connaissances, des compétences et des aptitudes dont les employés ont besoin pour accomplir adéquatement leurs tâches actuelles.
Formation commune et générale	Une catégorie de formation appuyant les projets de développement national et international dans lesquels le MDN s'est engagé, comme le harcèlement, la protection de l'environnement et la technologie de l'information.
Gestion axée sur les activités	Une stratégie selon laquelle les coûts de toutes les activités de formation seront établis et selon laquelle les activités seront gérées conformément aux tâches et aux priorités qui dérivent des Plans de développement de la Défense, de l'orientation stratégique des autorités ministérielles et des plans opérationnels des commandements et des groupes. L'approche doit mettre l'accent sur les activités II/PP et les rattacher aux missions, aux objectifs et à la disponibilité des ressources.

GLOSSAIRE	
II/PP	Instruction individuelle et perfectionnement professionnel.
Instruction	Apport d'une base de connaissances et de compétences intellectuelles à partir desquelles l'information peut être adéquatement interprétée et un bon jugement peut être exercé.
Organisation axée sur l'apprentissage	Une organisation axée sur l'apprentissage est créée lorsque les personnes réinvestissent délibérément leur propre apprentissage dans l'organisation de façon concertée. Les organisations n'apprennent pas : <i>les personnes</i> le font. Le partage est la clé de l'apprentissage organisationnel.
Participant	Une composante organisationnelle du SFPC et un membre du CMGRH, dont le principal intérêt est de s'assurer que la formation de ses propres employés par les moyens les plus efficaces et les plus rentables soit disponible. (Parmi les participants se trouvent tous les principaux commandements et les chefs de groupe.)
Participant à l'apprentissage ministériel	Une composante organisationnelle du SFPC dont le principal intérêt est de concevoir, d'élaborer et d'assurer la prestation des programmes de formation spécialisés et rentables au personnel civil de l'ensemble du système pour répondre aux besoins de formation clairement identifiés. Ces activités sont financées et réalisées avec l'aide des agences centrales responsables telles que la Direction de la sécurité générale.
Perfectionnement	Acquisition de connaissances, de compétences et d'aptitudes permettant aux employés de remplir adéquatement leurs futures fonctions, et qui sont fondées sur des besoins organisationnels clairement définis.
Perfectionnement professionnel	Le processus planifié, évolutif, s'étendant sur l'ensemble d'une carrière, de l'instruction, de la formation et des expériences professionnelles.

GLOSSAIRE

Planification d'entreprise	Un argument solide en vue d'une prise de mesure particulière démontrant la contribution nette de cette mesure à l'atteinte des objectifs du Ministère ou les missions opérationnelles. Cette planification assure que la meilleure solution, tant du point de vue des résultats que des coûts, soit appliquée dans le but d'améliorer le rendement global.
Programmes ministériels d'apprentissage	Activités d'apprentissage à l'intention du personnel civil de l'ensemble du Ministère qui sont financées par l'Administration centrale et fondées sur les besoins ministériels.
Système de formation et de perfectionnement des civils (SFPC)	L'ensemble des politiques et procédures grâce auquel le MDN applique une approche systémique à la formation de ses employés civils. Les principales composantes de cette approche systémique dans le cas du MDN sont : la détermination des besoins de formation; l'élaboration et la mise en oeuvre de plans et de programmes permettant de répondre à ces besoins; l'attribution de fonds en vue de soutenir les besoins approuvés; la surveillance des activités de formation et la reddition des comptes s'y rattachant; l'évaluation de la formation et la validation de la formation.
Système d'instruction individuelle des Forces canadiennes (SIIFC)	Une structure opérationnelle qui permet d'offrir de la formation de façon décentralisée sous une autorité centralisée au moyen d'un système de gestion conçu dans le but de contrôler la qualité et la quantité d'instruction individuelle, ainsi que les ressources qui y sont consacrées.
Validation	Le processus permettant de déterminer si une activité de formation a été avantageuse et rentable à long terme pour le Ministère.
Vérification	Une partie intégrante du processus de planification opérationnelle. Il s'agit du processus qui permet de déterminer si une opération ou une activité a efficacement contribué à atteindre les objectifs de rendement escomptés par le Ministère.

APPENDICE B : PROGRAMMES MINISTÉRIELS

Les résumés qui suivent décrivent les possibilités d'apprentissage parrainées par le Ministère en 1995-1996 pour les employés civils. Ils ont été élaborés par des spécialistes du Ministère pour répondre à une demande d'information sur les programmes ministériels; le nombre de programmes peut changer au fil des années. Ces possibilités d'apprentissage sont présentées sous forme de séances d'information ou de cours traditionnels. En général, ces derniers sont organisés et offerts sur place afin d'encourager la participation du personnel. Il est possible d'obtenir des renseignements sur le contenu, l'horaire et le lieu des séances d'information et des cours en communiquant avec la personne-ressource compétente.

Classification des emplois

Les cours sont offerts aux gestionnaires, aux superviseurs, aux spécialistes du personnel civil, aux représentants syndicaux et aux employés afin de les aider à mieux comprendre la Norme générale de classification, la description de travail et le processus d'évaluation des emplois.

Personne-ressource : le bureau local du personnel civil

Colloque d'officiers supérieurs (COS)

L'objectif du COS est de permettre aux officiers supérieurs et à leurs équivalents civils d'améliorer leurs compétences en leadership, en communication, en motivation, en résolution de problèmes et en relations interpersonnelles dans le but de mieux répondre aux besoins du Ministère et de mieux évaluer les exigences des situations qu'ils doivent affronter. Le COS est un cours de 10 jours offert à St-Jean, Québec. Huit membres du personnel civil peuvent s'inscrire aux sessions d'hiver et d'automne.

Personne-ressource : Chef, Perfectionnement des cadres civils
Directeur - Nomination de scientifiques, d'universitaires et de gestionnaires

Cours du Collège d'état-major et de commandement des Forces canadiennes

Le cours du Collège d'état-major et de commandement est conçu pour préparer certains officiers au commandement supérieur et aux affectations d'état-major au sein des Forces canadiennes en temps de paix et de guerre. Pour respecter l'esprit du concept d'un seul effectif, deux places sont allouées chaque année à deux employés du Ministère ayant un potentiel de développement supérieur. Ce cours est d'une durée de 45 semaines et est présenté à Toronto, Ontario.

Personne-ressource : Chef, Perfectionnement des cadres civils
Directeur - Nomination de scientifiques, d'universitaires et de gestionnaires

Cours et affectations de perfectionnement (CAP)

CAP est un programme intégré de perfectionnement professionnel conçu pour aider les ministères dans le perfectionnement des gestionnaires intermédiaires qui ont les aptitudes leur permettant d'être efficaces au niveau de la direction. Dans les cadres d'affectations planifiées, le programme permet aux participants de faire valoir leurs capacités en vue d'atteindre les niveaux de direction.

Personne-ressource : Chef, Perfectionnement des cadres civils
Directeur - Nomination de scientifiques, d'universitaires et de gestionnaires

Cours pour favoriser de meilleures relations patronales-syndicales

Ce cours est conçu pour fournir aux membres des syndicats et de la gestion des comités locaux des relations patronales-syndicales les connaissances, les compétences et la sensibilisation nécessaires pour devenir des membres compétents et efficaces du comité. Cette formation est fournie en régions ou par l'intermédiaire de l'agent principal des relations de travail du commandement.

Personne-ressource : le bureau local du personnel civil

Échanges Canada

Échanges Canada est un programme de perfectionnement qui favorise et permet l'échange d'employés entre la Fonction publique et les organisations d'autres secteurs au Canada. Parmi ces autres secteurs se trouvent le secteur privé, d'autres niveaux de gouvernement, des sociétés d'État, des syndicats, des établissements d'enseignement et des organisations à but non-lucratif.

Personne-ressource : Chef, Perfectionnement des cadres civils
Directeur - Nomination de scientifiques, d'universitaires et de gestionnaires

Équité en matière d'emploi /Sensibilisation à la diversité

Le Ministère offre diverses occasions d'apprendre en vue d'aider les gestionnaires civils et militaires et les employés à comprendre ce que sont l'équité en matière d'emploi, la diversité en milieu de travail, la différence entre les sexes et la sensibilisation interculturelle. Ces sujets sont également inclus dans les programmes de formation des cadres intermédiaires et des superviseurs.

Personne-ressource : le bureau local du personnel civil

Formation linguistique à titre de perfectionnement

La formation linguistique est disponible pour les employés qui doivent maintenir ou améliorer leur habileté dans la langue seconde à des fins de la planification des ressources humaines, de perfectionnement professionnel ou pour plus de souplesse en vue de futurs postes. Cette formation est fournie au travail par le ministère, et la participation des employés est assujettie aux exigences opérationnelles telles que déterminées par le gestionnaire responsable.

Personne-ressource : le bureau local du personnel civil fournira les noms de contacts
(habituellement celui du coordonnateur de l'apprentissage du personnel civil
ou celui du coordonnateur aux langues officielles)

Formation linguistique pour besoins statutaires

La Commission de la Fonction publique/Formation linguistique Canada fournit de la formation linguistique à temps plein aux employés du ministère nommés à des postes bilingues non impératifs qui ont besoin de formation linguistique pour répondre aux exigences linguistiques établies pour le poste par la direction.

Personne-ressource : Direction des Stratégies d'apprentissage permanent

Formation sur les centres de responsabilité à l'intention des gestionnaires

Les cadres intermédiaires ont l'occasion d'apprendre au sujet des différents aspects du MDN qui changent considérablement : principes de gestion ministérielle, gestion du changement, planification opérationnelle et budgets opérationnels. Ce programme de trois jours est offert en régions par les commandements et au QGDN par l'École de perfectionnement des cadres des Forces canadiennes.

Personne-ressource : coordonnateur de l'apprentissage du personnel civil

Gestion de conflits

Ce cours est conçu pour être utilisé avec des petits groupes de superviseurs et de représentants syndicaux pour aider à régler des conflits de façon constructive. La formation est fournie localement ou par l'intermédiaire de l'agent principal des relations de travail du commandement.

Personne-ressource : le coordonnateur de l'apprentissage du personnel civil

Information sur l'infrastructure et l'environnement

Le Service de l'infrastructure et de l'environnement du Groupe du matériel au QGDN offre les cours de sensibilisation.

Infrastructure : la formation est offerte afin que les techniciens sur le terrain et les hommes de métier puissent se maintenir à l'avant-garde des progrès technologiques en matière d'entretien du matériel pour les opérations.

Personne-ressource : l'officier du génie en construction de la base ou de l'escadre

Environnement : le Ministère offre des séances de sensibilisation et de la formation sur les lois, les directives et les programmes relatifs à l'efficacité énergétique, la réduction des déchets, la pollution, l'étude des répercussions des pratiques et des activités du MDN et d'autres sujets connexes.

Personne-ressource : l'agent environnemental de la base ou de l'escadre (ou l'officier du génie construction de la base ou de l'escadre)

Information sur le milieu de travail

Des séances d'information sur le milieu de travail sont offertes aux nouveaux employés en régions. Les employés et les superviseurs peuvent se familiariser au processus d'orientation en consultant le guide d'orientation préparé par la DSAP.

Personne-ressource : le coordonnateur de l'apprentissage du personnel civil

Information sur le Programme d'aide aux employés

Le Programme d'aide aux employés (PAE) a pour objet de fournir des options aux employés ayant des problèmes personnels qui risquent de nuire à leur travail. Le Ministère offre aux gestionnaires, aux superviseurs et à d'autres employés des séances d'information concernant les services fournis dans le cadre du PAE et leurs responsabilités respectives sur les questions relatives au programme. Ces séances sont organisées et offertes en régions par les membres du Comité local du Programme d'aide aux employés. Le bureau national du PAE, à la DSAP (QGDN), offre une formation plus spécialisée aux orienteurs du PAE et aux présidents des comités locaux du PAE.

Personne-ressource : le président du PAE local

Perfectionnement des cadres intermédiaires

Le Ministère fournit un programme d'apprentissage complet aux gestionnaires civils et militaires, qui permet d'acquérir les compétences nécessaires à la gestion des ressources humaines et matérielles. Le programme est d'une durée de 15 jours et est offert par l'École de perfectionnement des cadres des Forces canadiennes à Saint-Jean au Québec.

Personne-ressource : coordonnateur de l'apprentissage du personnel civil

Planification de la retraite

Le MDN offre aux employés la formation sur la planification de leur retraite en ce qui a trait aux aspects financier, social et personnel.

Personne-ressource : le coordonnateur de l'apprentissage du personnel civil

Principes et pratiques de supervision

Les superviseurs de premier niveau bénéficient d'une formation leur permettant d'acquérir les connaissances et les compétences fondamentales nécessaires à la gestion et à la supervision du personnel. Elle comprend la communication, la résolution de problèmes, la planification, la délégation et d'autres aspects de la gestion du personnel. Il s'agit d'un programme d'une durée de dix jours offert en régions.

Personne-ressource : coordonnateur de l'apprentissage du personnel civil

Programme sur la diversité en matière de leadership

Le Programme sur la diversité en matière de leadership est conçu comme mesure spéciale pour améliorer la représentation des groupes désignés des rangs supérieurs de la fonction publique. Le programme prépare les membres des groupes désignés au niveau équivalents EX, EX moins un et EX moins deux niveaux à faire leur entrée dans le groupe des cadres supérieurs au moyen d'occasions de formation et de perfectionnement conçues pour accroître leur expérience en tant que leaders et gestionnaires.

Personne-ressource : Chef, Perfectionnement des cadres civils
Directeur - Nomination de scientifiques, d'universitaires et de gestionnaires

Relations de travail à l'intention des gestionnaires

La formation est offerte aux gestionnaires et aux superviseurs afin de les aider à mieux comprendre le principe des relations patronales-syndicales, des rôles et des responsabilités, des conventions collectives et des procédures de grief. Cette formation est donnée sur place ou par l'intermédiaire de l'agent principal des relations de travail du commandement.

Personne-ressource : le bureau local du personnel civil

Sécurité générale

Le Ministère offre maintes possibilités d'apprentissage sur la santé et la sécurité, qu'il s'agisse des séances d'information sur le programme de sécurité générale offerts sur place par les officiers de la sécurité générale de la base ou un membre de niveau équivalent au QGDN, ou qu'il s'agisse des cours intensifs sur la santé et la sécurité gérés centralement par la DSG.

Personne-ressource : l'officier de la sécurité générale au niveau de la base ou un membre de niveau équivalent au QGDN

Sensibilisation au harcèlement

Actuellement, diverses initiatives de sensibilisation au harcèlement sont offertes au sein du Ministère. Au cours de 1995-1996, une initiative conjointe de formation du ministère et des FC (le programme de soutien dans les cas de harcèlement et de prévention du racisme) sera lancée afin de fournir un niveau uniforme de sensibilisation au harcèlement au personnel civil et militaire au sein du MDN.

Personne-ressource : le conseiller en matière de harcèlement de l'unité locale ou le bureau local du personnel civil

NOTES

NOTES



ADCO

SEE O-RING
WHITE/BLANC

35305	3/8"
35312	1"
35335	1 1/2"
35345	2"
35355	3"

----	1"
----	1 1/2"
----	2"

----	1"
----	1 1/2"
----	2"

SEE O-RING
WHITE/BLANC

----	15555
----	15563
----	15565
----	15567

BLACK/NOIR

----	15574
----	15575
----	15576

GREY/GRIS

----	15559
----	15560
----	15561

ADCO CANADA INC.
MILLICANVILLE, ONTARIO

